

المؤسسة الثقافية الشامية
الجامعة الشامية

مفاهيم أساسية

في إدارة الموارد البشرية
وتخطيط القوى العاملة

إعداد

د. عماد الدين حسن

د. حنفى محمود سليمان

أ. محمد على الندرى

المؤسسة الثقافية العمالية
الجامعة العمالية

مفاهيم أساسية فى إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

إعداد

د. عماد الدين حسن

د. حنفى محمود سليمان

أ. محمد على الندرى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقديم

فى إطار أهداف الجامعة العمالية نحو إعداد الكوادر العمالية المتخصصة والخبراء الذين تستند منهم الحركة النقابية فى المجالات المتعددة.. وذلك على أسس علمية سليمة تتفق مع الاحتياجات وتلاحق التطورات وترقى إلى أعلى المستويات النقابية العمالية والقاعدة العمالية.

وانتقالا بالتكثيف العمالى من صورته الحالية إلى مرحلة عصرية تهتم بالاسلوب العلمى فى التفكير وتؤمن بالتخصصية وتراعى التطور مع معطيات الحاضر لتؤدى رسالتها وتأخذ مكانتها فى خدمة عمال مصر..

وكان من المنطق أن تستجيب الجامعة العمالية يعاونها فى ذلك فريق عمل من أساتذة الجامعة العمالية والجامعات المصرية والخبراء والمتخصصون المعنيون بالأمر لتطوير الدراسة بالجامعة العمالية والسعى الدائم لإقامة نوع من التعاون العلمى والأكاديمى بينها وبين الجامعات المصرية ومختلف المراكز البحثية .. والحمد لله الذى هدانا لهذا ونحن إلى إنشاء أول شعبتين تابعتين لمركز الدراسات المتخصصة بالجامعة العمالية إحداها للعلاقات الصناعية (تجارية) والأخرى للتنمية التكنولوجية (صناعية) معترف بهما من وزارة التعليم العالى.

وكما كان ذلك الإنجاز خطوة على الطريق فقد تحقق الأمل على استمرار مسيرة التطور لتواصل ذلك الجهد فى تحقيق المزيد من الإنجازات التى تفتح المجال التعليمى للارتقاء بالمؤهل العلمى لخريجى الشعبتين باعتماد درجة البكالوريوس فى الشعبتين أيضا.

ومع بداية نشاط الجامعة العمالية كانت الجامعة تستعين بكتب لمؤلفين أعزاء من المعاهد الفنية المختلفة وقد رأيت أن يكون لها كتبها الخاصة التى تحتوى على فكر مدرسيها وأساتذتها و متمشية مع المناهج والبرامج الدراسية المعتمدة.

وبهذه المناسبة يسعدنى تقديم كتاب "مفاهيم أساسية فى إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة".

ضمن سلسلة الكتب التى تصدرها الجامعة العمالية.. ويشمل الكتاب تسعة فصول الأول عن السكان كمدخل لتخطيط القوى العاملة، والثانى يتناول المفاهيم الأساسية فى مجال تخطيط القوى العاملة، والثالث عن التخطيط للتدريب وبرامجه ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية والرابع ويحتوى على أهم المفاهيم الحديثة التى تسهم فى مجال تخطيط القوى العاملة والفصل الخامس يتناول معايير إدارة الموارد البشرية ثم الفصل السادس توظيف القوى العاملة والفصل السابع ويتناول صيانة القوى العاملة والفصل الثامن عن تنمية القوى العاملة ثم يأتى الفصل التاسع والأخير ويتضمن المصطلحات الأساسية فى دراسة تخطيط القوى العاملة وأسئلة مختارة فى هذا المجال.

وأدعو الله مخلصاً أن يقيدكم هذا الكتاب فى مستقبلكم المشرق.

د. عماد الدين حسن

نائب رئيس الجامعة العمالية

مقدمة

ليس الهدف من هذا الكتاب أن يكون مرجعا شاملا وكاملا لموضوع تخطيط القوى العاملة ومشكلاتها بكل محاوره، إنما هدف منه إلقاء الضوء كمدخل لهذا الموضوع، ومعالجة مبدئية لمن يرغب في الإلمام والمعرفة الأولية له فإذا كان القارئ العزيز قد وجد في محتواه ما يثير اهتمامه ويحفزه نحو المزيد من البحث والمعرفة المتخصصة المتعمقة ليشترك بالمزيد من فكره المستتير في مواجهة مشكلات القوى العاملة وأهميتها من حيث كونها تتناول العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر فعالية الإنتاج، والتنمية وذلك انطلاقا من المنظور القومي الذي يعنى بطبيعة وظروف مصر الخاصة كدولة نامية تسعى إلى طريق التقدم والتكنولوجيا المتطورة، وتعانى في نفس الوقت من تضخم سكانى يلتهم كل جهود التنمية فى ظل إمكانيات اقتصادية وثروات محدودة تحتاج لكل جهد مخلص وبناء لتحقيق الرخاء والتنمية أو من منظور المنشآت الاقتصادية على اختلاف مجالات عملها أو أنشطتها

(زراعية / صناعية / خدمية / تجارية / مالية) وأيا كان شكل ملكيتها

(فردية / عامة / خاصة / تعاونية / حكومية / استثمار محلى أو أجنبى)

بالتأكيد سيحتاج إلى المزيد من المراجع والكتب وجهود البحث بالإضافة إلى منخلنا المتواضع هذا، والذي نتمنى أن يفيد قارئه ويضيف للمكتبة العمالية بعد آخر ومنحى جديد فى موضوع اقتصادى اجتماعى عمالى هام يتطلب تركيز كبير ومزيد من البحث لخدمة الباحثين ومتخذى القرار ومخططي ومستشارى التنمية البشرية بكل مستوياتها.

يسعنا مع بداية هذا العمل إلا أن نتوجه بالشكر والتقدير لكل أساتذتنا
سببقونا في هذا المجال وتعلمنا على أيدي الكثير منهم فضلا على ندرتهم..
وإلى أساتذتنا وزملائنا قيادات العمل النقابي وقيادات العمل النقابي بالمؤسسة
الثقافية العمالية والكوادر العلمية بالجامعة العمالية على دفعاتهم المخلصة
وتشجيعهم المستمر.

وعلى الله التوفيق .. وإليه تخلص النوايا ..
وشكراً ،،

أ.د. عماد الدين حنين

أ.د. حنفي محمود سليمان

أ. محمد علي السدري

الفصل الأول

السكان كمدخل لتخطيط القوى العاملة

- العلاقة بين السكان والتنمية.
- أهم خصائص السكان في مصر.
- التزامات تفرض حتمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مصر.
- أهمية العنصر البشري (مميزاته وأهميته في الدول النامية).
- أساليب تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية في مصر.

السكان كمدخل لتخطيط القوى العاملة

يقاس مدى تقدم الدول ليس فقط من خلال ما تمتلكه من ثروات وموارد متاحة إنما أيضا بقدرات وإمكانات سكانها.. إذ أن العنصر البشرى هو أساس تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بقدر ما يملكه من قدرات وإمكانات ومعارف ومهارات وقيم وعادات وتقاليد ومعتقدات دافعة لطاقاته نحو الابتكار والإبداع وإحداث التطوير والتغيير اللازم لتحقيق التقدم والتنمية الشاملة.. كما أن الإنسان أيضا هو المحور الرئيسى الممتدح بالتقدم والتنمية بما تحققه له من عائد يؤدي إلى ارتفاع مستوى معيشته وتحضره وبالتالي تنمية وتحضر المجتمع ككل.

العلاقة بين السكان والتنمية:

مما لا شك فيه أن معدل النمو السكانى يؤثر على الموارد ويستنزفها وتزداد المشكلة السكانية سوءا كلما زاد معدل الزيادة فى السكان عن معدل النمو فى الاقتصاد القومى إذ يؤدي ذلك بالضرورة إلى انخفاض مستوى المعيشة.. ويعكس ذلك فكلا زاد معدل النمو الاقتصادى عن معدل الزيادة السكانية تزايدت المدخرات ونسب الاستثمارات وارتفع مستوى المعيشة وحدث التقدم والنمو فى الاقتصاد القومى.

أهم الخصائص السكانية فى مصر:

هناك العديد من المؤشرات والخصائص السكانية فى مصر تجعل من حجم السكان وتوزيعه وسمات فئاته وألياته مشكلة تؤثر على السياسات الاقتصادية بصفة عامة وعلى خطط القوى العاملة بصفة خاصة من أمها.

خصائص السكان فى مصر:

يقصد بالخصائص السكانية الملامح العامة الخاصة بالسكان من حيث معدل الإنجاب وتوزيع السكان والتركيب العمرى ونسبة الإعاقة ووضع مكانة المرأة بالمجتمع ومستوى الدخل وقوة العمل ومستوى الحالة الصحية والتعليمية والغذائية والسكنية .. الخ.

ومن المسلم به أن موارد المجتمع وإمكاناته وقدراته إذا كانت محدودة أو غير كافية فإن التزايد فى عدد السكان وكثرتهم تؤدي إلى عدم توافر أو نقص الاحتياجات والخدمات الأساسية والجوهرية اللازمة لحياة طيبة ومستوى معيشى مناسب.. وبقدر اضمحلال قدرات البشر وهبوط المستوى الاجتماعى والاقتصادى للسكان بقدر هبوط الخدمات وهلاك المرافق وعجز المدارس والمستشفيات عن توفير الرعاية اللازمة تعليمياً وصحياً.. الخ.

وسنتناول هنا بعض الجوانب المتعلقة بهذه الخصائص السكانية من حيث:

أولاً: التوزيع الجغرافى للسكان.

ثانياً: النمو المتزايد للسكان.

ثالثاً: انخفاض قوة العمل وارتفاع نسبة البطالة.

رابعاً: التركيب العمرى وارتفاع نسبة البطالة.

خامساً: مكانة المرأة فى المجتمع.

سادساً: انخفاض مستوى الدخل وانتشار ظاهرة الفقر.

سابعاً: الفجوة الغذائية.

ثامناً: ضعف الحالة الصحية.

تاسعاً: انتشار الأمية.

أولاً: التوزيع الجغرافى للسكان:

يعتبر التوزيع السكانى عنصراً هاماً من عناصر علم السكان وهو من أساسيات دراسة أسباب المشكلة السكانية ذلك لأنه بالبحث عن هذا البعد تتكشف جوانب كثيرة لمواجهة مشكلة الخلل فى الخريطة الديموجرافية للسكان.

ولعلنا نعلم أن مساحة جمهورية مصر العربية تصل إلى ١,٠٠٢,٠٠٠ كيلو متر مربع ويتركز السكان فى الشريط الضيق لودى النيل والدلتا ويترتب على ذلك ضالة المساحة المأهولة بالسكان إذا ما قورنت بمساحة ٥,٥% مما أدى إلى أن تعاني مصر من كثافة سكانية عالية بلغت فى الكيلو متر المربع الواحد حوالى ١٧٠ نسمة فى المساحة المأهولة وحوالى ٥٩ فرد لكل كيلو متر مربع من المساحة الكلية وذلك وفقاً لتعداد السكان والكثافة السكانية عام ١٩٩٨ كما ورد بالكتاب الإحصائى السنوى سنة ١٩٩٨ الصادر عن الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء.

ونلاحظ أن السكان يتركزون فى الودى والدلتا إذ يسكنهما حوالى ٩٧% من إجمالى سكان مصر، بينما لا تتجاوز مساحتها ٤% من إجمالى مساحة مصر وبالتالي فإن الكثافة السكانية بهما تعتبر من أعلى الكثافات السكانية عالمياً كما أن التوزيع السكانى فى مصر يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين محافظات الجمهورية وقد أظهرت نتائج تعداد عام ١٩٨٦ ثبات نسبة السكان فى الحضر والريف بين تعدادى عام ١٩٧٦ وعام ١٩٨٦ حيث بلغت نسبة سكان الحضر حوالى ٤٣% وبلغت نسبة سكان الريف حوالى ٥٧% ولا بد أن نذكر هنا أنه حدثت زيادة فى نسبة سكان الحضر فى الستينات والسبعينات فى القرن الماضى وبعد ذلك حدث الثبات النسبى فى نسبتها.

ويعتبر التوزيع الجغرافى للسكان فى مصر نموذجاً للتوزيع الكلاسيكى الذى يعطى للمناطق الحضرية أهمية كبيرة (الكتاب الإحصائى السنوى عام ١٩٩٨).

وسوف نفصل بيان السكان فى كل من الصحراء والريف والحضر والمدن كما يلى:

١- سكان الصحراء:

يسكن الصحراء ١% من جملة السكان بينما تبلغ مساحتها ٩٦% من جملة مساحة مصر لذلك تعتبر الكثافة بها من أدنى للكثافات السكانية ويتجمع سكان الصحراء فى ظل أربعة ظروف معينة هى:

أ- وفرة الأمطار:

التي تسمح بقيام الزراعة الفقيرة والرعى كما فى ساحل مريوط، والساحل الشمالى لشبه جزيرة سيناء حيث يقوم بكل منها مركز عمرانى كبير يمثل فى مرسى مطروح عاصمة محافظة مطروح، والعريش عاصمة محافظة شمال سيناء.

ب- توافر المياه الجوفية:

فى الواحات الخمس (سيوة / البحرية / الفرارة / الداخلة / الخارجة) وقد أقيم مشروع الوادى الجديد فى الداخلة والخارجة.

ج- توافر الموارد المعدنية:

كالبترول والغاز والمنجنيز والفوسفات ويتركز فى ساحل البحر الأحمر وشرق وغرب خليج السويس وشمال الصحراء الغربية وقد قامت عدة مراكز عمرانية فى رأس غارب والغردقة وسفاجة والتصير وأبو رديس وأبو زنيمه وبلاعيم.

د- مناطق سياحية وترفيهية وعلاجية:

مثل الساحل الشمالى وساحل البحر الأحمر وجنوب سيناء وغيرها من مناطق السياحة الترفيهية والرياضية والدينية والعلاجية بالإضافة إلى المناطق الأثرية والتاريخية.

٢- سكان الوادى والدلتا:

كما سبق ذكره يعيش بالوادى والدلتا ٩٧% من الشعب المصرى بكثافة مرتفعة وهم ينقسمون إلى قسمين:

أ- سكان الحضر (المدن) ونسبتهم ٤٣%.

ب- سكان الريف (القرى) ونسبتهم ٥٧%.

٣- سكان الحضر (المدن):

١- يبلغ عددهم ٢٥,٤٧١ مليون نسمة (بدون احتساب المتواجدين خارج الجمهورية) بنسبة ٤٣% من جملة السكان.

٢- تتزايد نسبة سكان المدن باستمرار وذلك بسبب الهجرة المستمرة من الريف إلى المدن فقد كانت ١٩% عام ١٩٠٧ وارتفعت إلى ٤٣% عام ١٩٩٦.

أهم المدن:

القاهرة:

تضم القاهرة حوالى ٩ مليون نسمة بنسبة ١٥,٢١% من الشعب المصرى، إذا أضفنا إليهم سكان مدينة الجيزة وجنوب القليوبية (القاهرة الكبرى) أقرب عددهم من ١١ مليون نسمة بنسبة ٢٠% من جملة السكان. وتبلغ كثافتها بوجه عام ٣٢ ألف نسمة / كم^٢ ولكنها تختلف من مكان لآخر فهي مرتفعة فى أقسام باب الشعرية وروضة الفرج والسيدة زينب وبولاق. ومنخفضة فى أقسام مصر الجديدة والمعادى وقصر النيل ومدينة نصر. هذا ما جعلها فى المركز السابع بين مدن العالم من حيث كثافة السكان.

الإسكندرية:

تضم الإسكندرية حوالى ٣,٥ مليون نسمة بنسبة ٥,٦% من الشعب المصرى وبذلك تكون مع القاهرة الكبرى ٢٠% من جملة السكان أى ٦٢% من جملة سكان المدن .. ويعتبر قسم الجمرك أكثر أقسامها كثافة يليه كرموز

والمنشية والبطارين واللبن ونقل الكثافة في الأطراف الشرقية كقسم الرمل
والأطراف الغربية كميناء البصل.

مدن أخرى:

توجد مدن أخرى أقل عدداً من القاهرة والإسكندرية وتشمل عواصم
المحافظات والمراكز.

٤- سكان الريف (القرى):

١- يبلغ عددهم ٣٤ مليون نسمة (بدون احتساب المتواجدين خارج
الجمهورية) بنسبة ٥٧% من جملة السكان.

٢- ترتفع الكثافة وتبلغ ٧٥٠ نسمة/ كم^٢ وأن كانت تصل إلى ١٠٠٠ نسمة
/ كم^٢ في جنوب الدلتا وسوهاج.

٣- يمكن تقسيم سكان الريف إلى ثلاث أقسام:

أ- مناطق مرتفعة الكثافة (أكثر من ١٠٠٠ نسمة / كم^٢) وهي القليوبية
والمندية والغربية والجيزة وسوهاج وأسيوط.

ب- مناطق متوسطة الكثافة (٧٠٠ - ١٠٠٠ نسمة كم^٢) وهي: الدقهلية
ودمياط وبنى سويف والمنيا وقنا.

ج- مناطق منخفضة الكثافة (٣٠٠ - ٧٠٠ / كم^٢) وهي: كفر الشيخ
والشرقية والبحيرة والفيوم وأسيوط.

العوامل التي تؤثر في توزيع السكان في الريف:

(١) خصوبة التربة. (٢) وفرة مياه الري.

(٣) جودة الصرف. (٤) سهولة المواصلات ووفرته.

(٥) توافر شبكة الطرق.

الوجه البحرى (الدلتا):

١- يتضح مدى تأثير العوامل السالفة الذكر في ارتفاع كثافة السكان في الأجزاء
الجنوبية من الدلتا (القليوبية والمنوفية) وذلك لقربها من النيل الذى أدى إلى

خصوبة التربة ووفرة الرى وجودة الصرف وسهولة المواصلات وشبكات الطرق فضلا عن قربها من العاصمة والخدمات المتاحة بها.

٢- تقل كثافة السكان فى الأجزاء الشمالية (كفر الشيخ) لارتفاع نسبة الأملاح فى التربة وعدم جودة الصرف وكذلك فى الأطراف الشرقية من الدلتا (محافظة الشرقية) والأطراف الغربية (محافظة البحيرة) وذلك لقربها من الصحراء وارتفاع نسبة الرمال فى التربة كذلك لبعدها عن النيل.

الوجه القبلى (الوادى):

١- ترتفع كثافة السكان فى محافظات الجيزة وسوهاج وأسيوط للأسباب الآتية:

* تعتبر محافظة الجيزة امتدادا عمرانيا للقاهرة.

* يتوافر فى هذه المحافظات مقومات العمران الزراعى الذى يتمثل فى التربة الخصبة والمياه الوفيرة والأرض الصالحة لزراعة الكثير من المحاصيل.

٢- تقل كثافة السكان فى الفيوم لقلة خصوبة التربة حيث ترتفع بها نسبة الأملاح فى الشمال كما أن بعض جهاتها رملية خفيفة والبعض الآخر طينية سوداء وهذه الأنواع لا تصلح للزراعة الجيدة.

٣- تقل الكثافة بمحافظة أسوان بسبب ضيق مساحة الأرض الزراعية وقلة خصوبة أراضيها وتطرف الموقع بالإضافة إلى النمو البطئ نتيجة للهجرة إلى مختلف جهات الجمهورية ولكنها بدأت فى الارتفاع بعد التوسع فى المشروعات الجديدة الصناعية والزراعية والسياحية، كما يحمل لها المستقبل نهضة زراعية واقتصادية وصناعية جيدة فى ظل مشروع العصر. - دلتا وادى النيل الجديدة - (مشروع توشكى).

ثانيا: النمو السكاني:

يعتبر النمو السكاني والزيادة الكبيرة والسريعة في عدد السكان من أخطر الأسباب التي تؤدي إلى المشاكل الاقتصادية التي تعوق مسيرة المجتمع نحو التقدم.

وقد أعلن الجهاز المركزي للتعينة العامة والإحصاء في مصر في يوليو عام ١٩٩٨ أن عدد السكان قد وصل إلى حوالي ٦٤ مليون نسمة وذكر أن هناك زيادة في عدد السكان بلغت مليون نسمة خلال ٢٢٠ يوم أي أن الزيادة تكون بواقع مليون و ٦٥٩ ألف نسمة سنويا وهذا يعادل ١٣٨ ألف نسمة شهريا وزيادة يومية تقدر بحوالي ٤٥٤٥ نسمة. ويعنى هذا أن معدلات نمو وتزايد السكان تدور حول ٢,٠٨% سنويا مما يؤثر على كل الجهود المبذولة في العمل على خفض هذه النسبة كما تؤثر سلبا أيضا على كل جهود التنمية وتلتهم ثمراتها وتتجاوزها.

هذا وتشير المؤشرات السكانية الحالية ونتيجة طبيعية للجهود المكثفة والوعى المتزايد إلى انخفاض معدل النمو السكاني حاليا إلى ٢,٠٨% فقط وهو معدل مناسب إذا كان الاتجاه العام مستقبلا لمزيد من الانخفاض خاصة مع تزايد الآمال في ارتفاع معدل النمو في الدخل القومي إلى ما يقرب من ٦% سنويا. ومن هنا نصل إلى نتيجة هامة وهي أن مشاكل النمو السكاني السريع ومخاطره تعتبر من المشاكل المعقدة وذلك للندرة النسبية في مساحة الأراضي المنزرعة بالمقارنة بعدد السكان.

ولا بد لنا من دراسة العوامل التي تؤثر في النمو السكاني حتى يمكننا معالجة تأثيرات هذا البعد من أبعاد المشكلة السكانية.. حيث يرتبط النمو السكاني بعاملين هامين:

أولهما: الزيادة الطبيعية في عدد السكان.

ثانيهما: الهجرة من الريف إلى الحضر.

أ- الزيادة الطبيعية في عدد السكان:

نجد أن الزيادة الطبيعية في عدد السكان ترجع إلى:

أ- الخصوبة العالية حيث أنها من أهم العوامل التي تساعد في زيادة النمو السكاني وزيادة عدد المواليد.

ب- انخفاض معدلات الوفيات من المبادئ التي تؤدي إلى الزيادة الطبيعية في عدد السكان.

ومن العوامل الهامة التي أدت إلى زيادة نسبة المواليد:

* ارتفاع نسبة الأمية وسيطرة روح الأنكالية على تفكير السكان.

* وقوع بعض النساء فريسة للخوف من انفصال الزوج عنها فتسعى إلى

إنجاب أكبر عدد من الأطفال للإبقاء على زوجها.

* لا يزال الأولاد في الريف المصري يمثلون قوة عمل ومن ثم مصدر دخل للأسرة.

ومن العوامل الهامة التي أدت إلى قلة الوفيات وتزايد عدد السكان:

* ارتفاع الوعي الصحي بين السكان.

* زيادة الخدمات الصحية في الدولة.

* ارتفاع مستوى معيشة كثير من الأفراد في السنوات الأخيرة.

ب- الهجرة من الريف إلى الحضر:

الهجرة من الريف إلى الحضر هي هجرة داخلية وهي التي تزيد من التكدس السكاني في بقعة داخل الوطن عن بقعة أخرى، وتؤدي بالتالي إلى التغيير في تركيب قوة العمل ويتضح أثر الهجرة الداخلية في اختلاف معدل النمو السكاني بين المحافظات فقد يرتفع ليتراوح بين ٣ %، ٥ % في محافظات القاهرة والإسكندرية مثلاً بينما ينخفض هذا المعدل في محافظات الوجه البحري ليصل إلى ٢,٦ % وبينما يصل في محافظات الوجه القبلي إلى أقل من ٢ %.

ومن العوامل التي تؤدي إلى زيادة الهجرة من الريف إلى الحضر أن الفقر مازال شائعاً بدرجة كبيرة في الريف، كما أن العمل في الريف مازال إلى حد كبير منحصراً في القطاع الزراعي مما أدى إلى انخفاض الأجور في الريف الزراعي بينما يقابله ارتفاع نمبي في مستويات الأجور والحوافز في المناطق الحضرية مما يرفع مستوى المعيشة للعاملين في المدن. كما أن عوامل الجذب للحضر كثيرة ومنها للتفاوت الكبير في المستوى الحضاري بين الريف والحضر بسبب تركيز المرافق العامة والخدمات التي يحتاج إليها الأفراد في المدينة.

هذا بالإضافة إلى قلة الصناعات الريفية أو أحياناً انعدامها فسي بعض بلاد الريف مما يحول دون استيعابها لأعداد كبيرة من السكان.
ثالثاً: قوة العمل وارتفاع نسبة البطالة:

طبقاً لنتائج تعداد عام ١٩٩٦ فإن إجمالي السكان ٦ سنوات فأكثر داخل قوة العمل حوالي ١٣,٣ مليون منهم ١١,٩ مليون ذكور و ١,٤ مليون إناث بينما إجمالي السكان ٦ سنوات فأكثر خارج قوة العمل حوالي ٢٥,٥ مليون منهم ٨ مليون ذكور و ١٧,٥ مليون إناث.

وهذا يعني أن قوة العمل ست سنوات فأكثر تبلغ بين الذكور ٥٩,٨% وبين الإناث ٧,٧% ومن جانب آخر فإن هناك ٤٠,٢% من الذكور و ٩٢,٣% من الإناث ست سنوات فأكثر خارج قوة العمل.

وهذا يعني: أ- ارتفاع نسبة البطالة.

ب- ارتفاع نسبة الإعالة.

ج- ضعف نسبة من يعملان من النماء.

وفيما يتعلق بالبطالة فإنها تعتبر مشكلة رئيسية في مصر حيث تتصاعد معدلاتها بشكل مستمر ومتزايد.

وتتسم البطالة في مصر في الوقت الحاضر بعدد من الخصائص من بينها:

- ١- ارتفاع معدلات البطالة السافرة.
- ٢- ارتفاع حدة البطالة السافرة بصفة خاصة بين النساء والشباب وعلى الأخص المتعلمين منهم.
- ٣- التفاوت المضطرد في الفجوة بين مستويات البطالة في الريف والحضر ومستوياتها في الحضر حيث تتصاعد البطالة في الريف على نحو ملحوظ يبنى بتجاوزها مستويات البطالة في الحضر.
- ٤- إضافة إلى انتشار البطالة المقنعة أو ما يعنى أيضا التثخيل للناس أو المحدود في بعض القطاعات.

ولا شك أن للنمو السكاني المرتفع أثره في ارتفاع نسبة البطالة في مصر حيث يقنم سوق العمل سنويا أكثر من ٥٠٠ ألف فرد بحثا عن فرص عمل لأول مرة (بالإضافة إلى ما يزيد على مليون عاطل) ومتوسط تكلفة فرصة العمل الواحدة يصل إلى ٥٠ ألف جنيه أى أن الدولة في حاجة إلى توفير ٢٥ مليار جنيه لاستثمارها سنويا كي تستوعب هذه الزيادة الجديدة في سوق العمل. والحقيقة فإن البعض يرى أن هناك تباطؤ ملحوظ في قدرة الاقتصاد العربي على خلق فرص عمل جديدة لعدة أسباب منها:

- أ- تراجع معدل الاستثمار حيث تشير البيانات إلى انخفاض معدل الاستثمار من ٣٠% عام ١٩٧٩ إلى ٢٠% عام ١٩٩١.
- ب- اللجوء إلى مشروعات كثيفة التكنولوجيا كثيفة رأس المال قليلة العمالة.
- ج- الاتكماش الناتج عن تطبيق برامج التثبيت والتكيف الهيكلي.
- د- تواضع معدلات الأداء الاقتصادي بصفة عامة وتراجع معدل النمو الاقتصادي.

هـ- عدم الربط السكاني بين التعليم واحتياجات سوق العمل بالإضافة إلى عدم التنسيق بين خصائص مخرجات التعليم ومواصفات احتياجات سوق العمل.

رابعاً: التركيب العمري وارتفاع نسبة الإعالة:

هناك خصوصية تميز السكان في مصر شأنها في ذلك شأن الدول العربية الأخرى وهذه الخصوصية تتعلق بارتفاع نسبة صغار السن، أى الفئة العمرية ١٥ سنة فأقل إلى جملة السكان

ولا شك أن هذه الظاهرة تؤدي إلى اتساع قاعدة الهرم السكاني الذى ينعكس في صورة تناقص نسبة الشريحة السكانية المنتجة أى فئة العمل من ١٥ سنة إلى أقل من ٦٥ سنة وبالتالي ارتفاع معدل الإعالة إذ أصبح تكوين مصر العمرى على شكل هرم ذى قاعدة عريضة وقمة مدببة.. وتصل نسبة صغار السن في مصر أقل من ١٥ سنة طبقاً لتعداد ١٩٩٦ إلى ٤٠% بينما تصل نسبة من هم فى سن الـ ٦٥ سنة فما فوق إلى ٣,٣% فإذا اعتبرنا أن نسبة كبار السن غير المنتجين تختلف من بلد إلى آخر وأنها في مصر تبدأ من سن الـ ٦٠، فإن هذه النسبة تزداد لتصل إلى ٦% تقريباً طبقاً لتعداد عام ١٩٩٦.

ومعنى ذلك أن الأفراد المنتجين يتحملون أعباء ثقلاً من تبعات إعالة طفولة كبيرة العدد غير منتجة فيدلاً من أن يعيش الفرد فى مستوى معيشى مرتفع يجد نفسه مضطراً إلى اقتسام نصيبه مع آخرين هم غير المنتجين من الأطفال أولاً ثم من النساء فى الفئة غير العاملة ثانياً.. حيث أن نسبة ضئيلة منهم هى التى تعمل كما سبق القول ثم من كبار السن ثالثاً.. ثم من فئات الشباب فى سن التعليم المتوسط والجامعى رابعاً.. ثم فئة المتعطلين كبطالة سافرة خامساً.. ثم من فئة من لا يعملون وذلك بنسبة ٣:١ بل وأكثر بمعنى أن نصيب كل فرد يعمل أن يعول أكثر من ثلاثة أفراد على عكس الدول المتقدمة حيث يعول كل ثلاث أفراد فرداً واحداً ممن لا يعملون ولا ينتجون. ثم تأتى كل أشكال البطالة المقنعة سادساً.. والتي تؤدي إلى نسب فعلية أكبر من الإعالة فى حقيقة الأمر.

و يترتب على هذه الظاهرة عدة نتائج هامة لها كبير الأثر على خطط التنمية الشاملة وهي:

أ- زيادة الاستهلاك زيادة متصلة طالما أن نسبة كبيرة من السكان أما في سن الاستهلاك من صغار السن وكبار السن أو غير المنتجين.

ب- انخفاض المنخرات وهي الفرق بين ما ينتجه المجتمع وما يستهلكه.

ج- وضع الدولة في موقف حرج فاما أن تقوم بتوزيع الاستثمارات الحكومية على بند الدعم الغذائي والخدمات التعليمية والصحية والإنتاج الاستهلاكي وما إلى ذلك من أوجه الأنفاق التي تعكس مبدأ الزيادة المتصلة في الأعداد السكانية مما يؤدي إلى ضائقة الاستثمارات في مجال الإنتاج السليعي مما يؤدي إلى انخفاض الدخل وانخفاض مستوى المعيشة وأما أن تولي اهتماما بالإنتاج على حساب الخدمات الصحية والتعليمية والسكنية وغيرها مما يمثل تحيزا ضد الطبقات الفقيرة وهي الغالبية العظمى من أفراد الشعب.. الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الخصائص السكانية وبالتالي تدهور قوة العمل وانخفاض الإنتاجية وبالتالي انخفاض الدخل.

خامساً: مكاتبة للمرأة:

١- فعلى سبيل المثال فإن نتائج الدراسات التي أجراها المجلس القومي للطفولة والأمومة في إطار المشروع التجريبي لمحو أمية الإناث تشير أن هناك ٤٤% من اللاتي سجلن في القصول متمسريات من التعليم وأن ٧٢% من هؤلاء المتمسرات من التعليم في الريف وتعود أسباب تمسربهن إلى نظرة المجتمع إلى تعليم الإناث وتحجيم دورها داخل الأسرة بالإضافة إلى الأوضاع الاقتصادية المنخفضة للأسرة.

٢- كذلك فإن إحصائيات التعليم في مصر تشير إلى وجود فروق واضحة بين الذكور والإناث في التعليم تزداد وضوحا واتساعا مع الانتقال إلى مراحل التعليم الأعلى أو بالانتقال مع الطبقات العليا والمتوسطة إلى

الطبقات الفقيرة الأشد فقرا أو من الحضر إلى الريف أو من الوجه البحرى إلى الوجه القبلى فطبقا لتعداد السكان عام ١٩٩٦ تبين نسبة الإناث إلى الذكور فى المرحلة الابتدائية ٤٤% ثم تنخفض فى المرحلة الإعدادية إلى ٤١% ثم تنخفض فى الثانوية إلى ٣٨% وتستمر فى الانخفاض لتصل فى المرحلة الجامعية إلى ٣٣%.

وعلى حين تصل نسبة التحاق الفتيات بالتعليم الابتدائى فى الحضر إلى ٩٥% فإنها تنخفض إلى ٧٨% فى قرى الوجه البحرى وإلى نسبة ٦٥% فى قرى الوجه القبلى وتبلغ حددا الأدنى فى غرب وجنوب الصعيد حيث تبلغ ٥٧%.

٣- ارتفاع نسبة الأمية بشكل أكبر بين الإناث فى الوقت الذى بلغت فيه نسبة الأمية ٤٩,٤% فى عمر ١٥ سنة فأكثر حسب إحصاء عام ١٩٨٦ فإن هذه النسبة كانت بين الذكور ٣٧,٨% أما فى الإناث ٦١,٢% (أى أن كل ٦ من الأميين الذكور يقابلهم ١٠ من الإناث).. أما فى الريف فقد وصلت نسبة الأمية بين الإناث إلى ٧٦,١% بالمقارنة بـ ٤٧,٣% بين الذكور وفى الحضر بلغت ٤٤,٨% بين الإناث بالمقارنة بـ ٢٦,٩% بين الذكور وتعود أسباب عدم تعليم البنات وخاصة فى الريف إلى أسباب عديدة من أهمها العقلية المحاذنة ودور المرأة التنشيطية كربة بيت والمالة المتدنية لكثير من الأسر الريفية وخاصة بعد ارتفاع التكلفة الفعلية للتعليم وما يصاحبه من نمو ظاهر ومستتر للأمية فى ظل انتشار الفقر وهو ما يمثل عوامل طاردة للأطفال الفقراء والفتيات منهن بوجه خاص إلى خارج المدرسة ويلقى بهم فى صفوف الأميين فضلا عن أن انخفاض مستوى كفاءة النظام التعليمى أدت إلى إتمام الأطفال مرحلة التعليم الابتدائى دون إلمام كاف بالقراءة والكتابة وهو ما يترتب عليه سرعة ارتدادهم إلى صفوف الأميين.

٥- وقد أدى ارتفاع مستوى الأمية بين الإناث وانخفاض المستوى التعليمي لديهم إلى عدم تأهيلهم بصورة مناسبة للزول في سوق العمل، وأصبحت الحياة المنزلية وتربية الأطفال محل الاهتمام الأساسي للغالبية العظمى من النساء.. وهو ما أدى إلى ارتفاع معدلات الإنجاب وتعميق عمليات التنمية من جانب آخر.. إذ رغم أهمية مشاركة المرأة في جهود التنمية ورفع مكانتها بشكل عام إلا أن نسبة مساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي قد انخفضت بشكل كبير فقد بلغت نسبة المشتغلات من الإناث ٥,٥% من إجمالي الإناث عام ١٩٨٦.. ويتركز العدد الأكبر من النساء العاملات في قطاع الخدمات حيث يعمل ٥٦% منهن وقلماً تصلبن إلى المراكز القيادية.. ونتيجة لتركيز النساء في الأعمال الهامشية غير الإشرافية ينخفض متوسط أجورهن عن أجور الرجال.

ويعود ضعف مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي الرسمي إلى ما يلي:
أ- النظرة الدونية إلى عمل المرأة حيث ترجع بعض الأصوات الكثير من مشكلات المجتمع مثل البطالة، تكس المواصلات، ضعف الإنتاجية إلى عمالة المرأة على الرغم من كونها ضحية لهذه المشكلات.

ب- ضعف الهيكل الإنتاجي الحالي وعجزه عن استيعاب قوة العمل المتزايدة والاتجاه إلى حل مشكلة البطالة على حساب المرأة.

ج- نقص الخدمات المساعدة والثقافية المحافظة التي تحول دون مشاركة الزوج لزوجته العاملة في تحمل الأعباء المنزلية.

د- اتجاه الاقتصاد المصري إلى الخصخصة أدى إلى تشجيع أرباب العمل على عدم تشغيل النساء تقاديا للتكلفة الاجتماعية لعمل المرأة.

سادسا: انخفاض مستوى الدخل وانتشار ظاهرة الفقر:

يشير تقرير مصر- التنمية البشرية عام ١٩٩٤ إلى أن نصيب ٤٠% من السكان يبلغ ١٩,٧% من مجمل الدخل القومي وأن من يوصفون بالفقر المضجع تبلغ نسبتهم ٧,٦% وأن نسبة الفقراء إلى جملة السكان ٣٣,٩% وأن

نسبة من يعانون من الفقر بمختلف صوره ترتفع إلى ٤١,٥% من السكان فى مصر.. وهذا يعنى أن هناك تركيزا على الدخول فى الفئتين الوسطى والعليا أى ٨٠% من الدخل من نصيب ٦٠% من السكان.

كذلك فإن ظاهرة الفقر تنتشر بشكل كبير فى محافظات الصعيد عنها فى المحافظات الحضرية ومحافظات الوجه البحرى فمتوسط نصيب الفرد من الدخل عام ١٩٩٠ بلغ أعلاه فى محافظة بور سعيد (١٢٢٨ دولار فى السنة) وفى دمياط (٢٢٨ دولار) وفى القاهرة (٨٩١ دولار) أما فى الإسكندرية (٢٩٢ دولار) فى حين بلغ فى سوهاج (٥٦٠ دولار) وفى بنى سويف (٥٤٤ دولار) وفى أسيوط (٥٣٨ دولار) وذلك طبقا لنتائج الدراسة التى أجريت حول الدخل والانفاق عام ١٩٩٠.

وتبين من الدراسة ذاتها أن نسبة الأسر المصرية تحت خط الفقر تبلغ ٢٥,٨٩% فى الريف و ٣٥,٨٨% فى الحضر.

وتعد مشكلة الفقر فى مصر أحد التحديات الكبرى التى تعوق جهود التنمية فظاهرة الفقر يصحبها انتشار الأمية وتدنّى مستوى المهارات البشرية وارتفاع معدلات الإصابة بالأمراض وتواضع حجم ومستوى نوعية الخدمات المتاحة للفرد فى مجالات التعليم والصحة والسكن المناسب.. إلى غير ذلك من الخدمات الاجتماعية والأساسية.

وعلى الرغم من الانخفاض فى نسبة الأفراد والأسر الفقيرة فى مصر وهو يمثل ظاهرة إيجابية إلا أن العدد المطلق للفقراء قد ازداد زيادة كبيرة نتيجة لارتفاع معدلات النمو السكاني والتى تعد فى حالات كثيرة سببا ونتيجة لظاهرة الفقر فى مصر.

ونود أن نشير هنا إلى أن المؤشرات الاقتصادية فى مصر عام ١٩٩٩ تشير إلى ارتفاع مستوى دخل الفرد بشكل كبير حيث وصل إلى \$١١٨٠ سنويا وإن كان يعد من الدخول المنخفضة بالنسبة لكثير من الدول إلا أن هذا الارتفاع يؤكد الأعمال المتزايدة فى ارتفاع مستوى الدخل أكثر وأكثر فى القريب كترجمة للنقد الاقتصادى بإذن الله.

سابعاً: الفجوة الغذائية:

هناك مشكلة نقص الغذاء العام ويرجع ذلك إلى سوء العادات الصحية لدى الطبقات الفقيرة وانتشار الأمراض التي تمنع الاستفادة من السرعات الحرارية المتوفرة كإسهال الأطفال والأمراض الطفيلية والمعدية بشكل عام أو تسبب زيادة في حاجة جسم المريض إلى سرعات وبروتينيات مما يحتاجه الجسم السليم منها، كما أن هناك نوع من نقص الغذاء يسمى نقص الطاقة الغذائية والبروتينيات Protein Emegg Molnutrition وقد قام معهد التغذية بوزارة الصحة في مصر بدراسة عن أطفال القرى في ١٧ محافظة عام ١٩٧٤ فوجد أن أكثر من مليون طفل في هذه المحافظات يعانون من هذا النوع من نقص التغذية كذلك فإن الحد الأدنى للغذاء يتمثل في توفير لقمة الخبز لكن مصر حتى الآن لا تستطيع أن تحقق اكتفاء ذاتياً من هذه السلعة الاستراتيجية لزراعة محصول القمح من (٢٩%) عام ١٩٨٨ إلى ٢٩,٦% عام ١٩٨٩ إلى ٣٦,٦% عام ١٩٩٠ إلى ٤٣,٨% عام ١٩٩١ ثم إلى ٤٨,٢% عام ١٩٩٢ إلى ما يقرب من ٦٠% عام ١٩٩٩ تقريباً.

فأننا مازلنا نستورد ما يقرب من النصف من احتياجاتنا الغذائية من القمح من الخارج وبالطبع يحتاج الاستيراد إلى عملات أجنبية فضلاً عن أن الزيادة السكانية المستمرة سوف تلتهم أي أثر إيجابي للتوسع في زراعة القمح. كذلك فإن الفجوة الكمية للغذاء في مصر تزداد بشكل خطير نتيجة الزيادة السكانية وأنها زادت بنسبة ١٠٠% أي تضاعفت عشر مرات خلال ثلاثين عاماً (٦٠-١٩٩٠) فبينما كانت الفجوة الغذائية تقدر بحوالي مليون طن عام ١٩٦٠ أصبحت مع نهاية عام ١٩٩٠ تقدر بحوالي ١٠ مليون طن منها ٧ مليون طن قمح، ٢ مليون طن ذرة تقريباً، والمليون الباقي للزيوت واللحوم والأصناف الأخرى.

من جهة أخرى فإن التوسع في زراعة القمح كان على حساب نقص
سلع غذائية رئيسية بالنسبة للشعب المصري فعلى سبيل المثال انخفضت نسبة
الاكتفاء الذاتي من القمح من (١٠٩,٥%) عام ١٩٨٨ إلى ٤٨,٤% عام ١٩٩٢.
فإذا أضفنا إلى ذلك أن هناك سلع غذائية أخرى انخفضت فيها نسبة
الاكتفاء الذاتي بشكل كبير مثل العدس وزيت الطعام والسكر هنا وبالتأكيد فإن
مشكلة الغذاء تتفاقم في ظل الزيادة السكانية المستمرة ومحدودية الأرض
الزراعية ومحدودية المياه المتوافرة.

ثامنا: الحالة الصحية:

على الرغم من التقدم الكبير في مجال التوعية الصحية ورفع المستوى
الصحي للسكان.. فما زالت الخدمات الصحية دون المستوى العالمي المطلوب.
هناك العديد من الأمراض السائدة منها بعض الأمراض المعدية والتي
تمثل أحد الأسباب الأولى لغياب التلاميذ عن المدارس وغياب الكبار عن العمل
ونقص كفاءة الإنتاج كما أنها تشكل الأسباب الأولى للوفاء.
ومن هذه الأمراض الإسهال والدوسنتاريا والأمراض المعدية وأمراض
الجهاز التنفسي كالسل والالتهاب الرئوي وأمراض الأطفال كالحصبة والسعال
الديكي والتيتانوس.

كذلك فإن معدلات وفيات الأمهات مازالت مرتفعة في مصر وخاصة
في الصعيد مصر حيث وصلت إلى ٢٠٥ لكل ألف من الأمهات في محافظة قنا
عام ١٩٩٠ ويعود ذلك إلى ارتفاع معدلات الخصوبة الكلية والولادات المتلاحقة
وانخفاض مستوى الخدمات الصحية المتاحة، وبعض العادات والتقاليد المتعلقة
بوضع المرأة الاجتماعي في الريف وخاصة في الصعيد بالإضافة إلى سوء
التغذية ونقص الأمراض المتوطنة التي تجعل السيدات أكثر عرضة لحدوث
حمل غير آمن وبالتالي حدوث الكثير من وفيات الأمهات.

و على الرغم من أن النظام الصحى فى مصر قد أخذ فى النمو بشكل كبير منذ قيام الثورة حتى إقترب عدد الأطباء فيه طبقاً لبيانات عام ١٩٩٣ من مائة ألف طبيب و ١٠٨٠٠٠ سرير و ٣٥٠٠ وحدة رعاية صحية.. إلا أن المواطن المصرى مازال يعاني نقصاً حاداً فى الخدمات الصحية مقارنة بالدول المتقدمة.

ويكفى أن نشير هنا إلى أن نصيب الأفراد من الأسرة فى المستشفيات فى مصر قد انخفض بشكل ملحوظ فبعد أن كان هناك سرير لكل ٥٠٠ شخص قبل نهاية النصف الأول من الثمانينات أصبح هناك سرير لكل ٥١١ فرد عام ١٩٨٩ ثم لم يعد هناك سرير إلا لكل ٥٦٠ شخص مع بداية عام ١٩٩٤. أى قبل نهاية النصف الأول من التسعينات وذلك نتيجة للزيادة السكانية الكبيرة فضلاً عن انخفاض إجمالى عدد الأسره بالمستشفيات فى مصر فقد انخفض إجمالى عدد الأسره فى مصر من ١٠٩٢٠٩ عام ١٩٩٢ إلى ١٠٨٠٠٦ عام ١٩٩٣.

هذا بالإضافة إلى انتشار بعض الأمراض الخطيرة فى مصر فى الآونة الأخيرة مثل أمراض الكبد وعلى سبيل المثال فإن ٢٥% من أسباب الوفيات فى محافظات الدقهلية ترجع إلى نزف دوالى المرئ الذى يعتبر من مضاعفات التليف الكبدى... ويرى بعض الباحثين أن كبد المواطن المصرى محفوف بالمخاطر وأول هذه المخاطر هى ملوثات البيئة المختلفة التى تحيط بنا واستعمال المبيدات لرش الخضرا والفواكه ولل قضاء على ورد النيل الأمر الذى يهدد الكبد بأخطر الأمراض فضلاً عن انتشار مرض البلهارسيا والذى يمثل أحد الأسباب الرئيسية لأمراض الكبد.

تاسعاً: الأمية:

بلغت نسبة الأميين حسب إحصاء عام ١٩٨٦ من الذكور ٣٧,٨% ومن الإناث ٦١,٨% ومن جملة المواطنين فى عمر ١٥ سنة فأكثر ٤٩,٤%.

وتفاوتت النسب بين المحافظات المختلفة حيث تبلغ نسبة الأمية فى المحافظات الحضرية ٣٦% تليها محافظات الحدود ٥٤,٤%، ثم محافظات الوجه البحرى ٥٧,٦% وأخيرا محافظات الوجه القبلى ٦٥,٣% وتصل أقل نسبة للأمية فى محافظة القاهرة حيث تزيد فى المتوسط عن ٣٥% بينما أعلى نسبة للأمية فى محافظة الفيوم ٧١,٧% تليها محافظة سوهاج والمنيا وقنا وأسيوط ويرى البعض أن استمرار جهودنا فى مكافحة الأمية بمعدلها الحالى لن يملكنا من القضاء عليها قبل منتصف القرن الحادى والعشرين.

ومن جهة أخرى فإن مستوى التعليم بات منخفضا إلى حد بعيد حيث ارتفعت نسبة الكثافة فى الفصول الدراسية بشكل كبير. وعلى الرغم من الجهود التى تبذلها الدولة من أجل إنشاء مدارس جديدة فإن كثافة الفصول مازالت مرتفعة حيث يبلغ متوسطها فى مراحل التعليم ٤٧ تلميذ فى كل فصل عام ٩٢/١٩٩٣ لكنها تزيد على ذلك فى التعليم الابتدائى وخاصة فى الريف ومناطق الصعيد حيث تصل إلى ٦٠ تلميذ فى الفصل الواحد..

كذلك فإن مجمل موارد الدولة المخصصة للتعليم وجهت لبناء المدارس على حساب الارتقاء بمستوى المعلم وتطوير المناهج وهو ما أدى إلى انخفاض مستوى التعليم وانتشار ظاهرة الدروس الخصوصية ولا شك أن ذلك تحيزا اجتماعيا ضد الفقراء وهم الأغلبية حيث لم يعد متاحا لهم الفرص المتكافئة فى التعليم- وهو حق من حقوق الإنسان- مما أدى إلى تسرب ابنائهم أو رسوبهم الأمر الذى يؤثر فى النهاية على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية ومبدأ تكافؤ الفرص التعليمية.

التزامات تفرض تنمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مصر

بالإضافة إلى الزيادة السكانية الكبيرة ووفرة الأيدي العاملة المصرية فإن هناك عوامل كثيرة هامة تجعل من تخطيط القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية هدف قومي عام وحتماً حتى تتحقق استراتيجيات وأهداف تنمية وتقدم المجتمع وتوجهاته.. ومن أهم هذه العوامل:-

- ١- السعى إلى تحقيق الاستفادة الكاملة من الطاقات والموارد البشرية المتاحة في المجتمع دفعا لانتعاش التنمية بدلا من أن تكون معوقا لها.
- ٢- الحاجة المستمرة إلى امتصاص الفائض المتراكم في القوى العاملة الناتج عن الزيادة السكانية.
- ٣- الالتزامات التي يفرضها الدستور بشأن مجانية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية والخدمية ومسئولية الدولة عن إيجاد فرص عمل لكل مواطن وضمان حد أدنى للأجر في ظل توزيع عادل للدخل.
- ٤- الالتزام الاجتماعي بتحقيق التنمية الشاملة وزيادة فرص العمل والتضامن على البطالة ورفع مستوى المعيشة تحقيقا للاستقرار والرخاء والتقدم حماية للأمن الاجتماعي.
- ٥- توجه السياسة الاقتصادية المصرية نحو الخصخصة وآليات واقتصاديات السوق الحر والانعكاسات الدولية لاتفاقيات التجارة الدولية الحرة المعروفة باسم الجسات والتحديات التكنولوجية الحالية ومتغيراتها السريعة وانعكاساتها على العمل والعمال يتطلب تحقيق تنمية بشرية مستمرة في المهن والقدرات والتخصصات والمهارات اللازمة لتحقيق الجودة الشاملة والالتزام بمعاييرها ومحدداتها الدولية لمواكبة مناخ المنافسة والاستثمار المناسب والفعال للثروة البشرية.
- ٦- ارتفاع تكاليف إيجاد فرص عمل مع صعوبة التقلب على المعادلة الصعبة في الاختيارات التكنولوجية المكثفة للعمالة والمكثفة للتكنولوجيا

ورأس المال مع تشجيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي لا تحتاج لاستثمارات مالية عالية مع الحرص على تحقيق التقدم التكنولوجي اللازم للتقدم والتنمية في ذات الوقت.

٧- الحاجة إلى التطوير والتحديث المستمر لنظم التعليم والتدريب والتتقوسف واستمرارها للتأهيل المستمر للعماله لمواكبة المتغيرات التكنولوجية والاحتياجات المتطورة للمستهلك.

٨- وأخيرا التطلعات الاقتصادية والسياسية والأمنية التي تفرضها مكانة مصر إقليمية ووزنها دوليا والذي يجب أن يلازمها تقدم علمي واجتماعي ورخاء اقتصادي مناسب لها ولمواطليها.

أهمية العنصر البشرى

المقصود:

يقصد بالعنصر البشرى جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا فى مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات.

أهميته:

وترجع أهمية العنصر الإنسانى فى أن نتائج العملية الإنتاجية كما ونوعا تتوقف عليه حتى أنه يطلق عليه العنصر المؤثر فى العملية الإنتاجية نظرا لأنه يتصف بالحياة وقابلية التغير والتنوع من حيث اكتساب الخبرات والمهارات والقدرات حتى أن هذا العنصر قد احتل مكانة خاصة بالنسبة للإنتاجية بالمنشآت وكذلك على المستوى القومى وكذلك بالنسبة للبشرية ككل ويرجع ذلك لسببين:

السبب الأول:

يرجع إلى الرغبة فى الاستفادة من الخبرات والتقنية التى يوفرها التقدم العلمى السريع فى المجالات الفنية وأن العنصر البشرى هو الملم بأحد أو بعض تطبيقات تلك المجالات مما جعل العنصر البشرى هو أهم عنصر فى العملية الإنتاجية.

السبب الثانى:

أن ضعف أو قصور بعض الموارد الطبيعية جعل العنصر البشرى أهم عنصر فى العملية الإنتاجية نظرا لأنه هو العنصر الوحيد الذى يتصف بالقدرة على التفكير والابتكار مما يساعد على تعويض نقص بعض تلك الموارد من خلال الابتكارات والاختراعات التى يصل إليها هذا العنصر من خلال الأفكار الخلاقة.

وذلك إما عن طريق اكتشاف استخدمات جديدة أو إيجاد وسائل الاقتصاد فى استغلال تلك الموارد أو اكتشاف موارد أخرى يمكن من خلالها تخفيض معدلات استعمال الموارد الطبيعية المتاحة.

مميزات العنصر البشرى

١- العنصر البشرى يزداد ميلا إلى التخصص:

مع التقدم الصناعى بعد الحرب العالمية الثانية زادت الحاجة إلى تخصص مجموعات من العاملين فى فرع دقيق من فروع العمل وذلك لضمان الإلمام بكل الجوانب الفنية فيه وكذلك سهولة المتابعة وإمكانية إحداث التطوير باستمرار.

وما حدث فى المجال الصناعى حدث فى المجال الإدارى حيث أصبح من الضرورى وجود تخصص فى كل مجال من مجالات العمل الإدارى المختلفة وذلك ضمانا للكفاءة حتى أن التخصص وتقسيم العمل صار أحد المبادئ الإدارية الدولية خاصة بعد انتشار المنشآت الكبيرة التى تضم آلاف من العاملين وفيما يلى تطبيق مبدأ التخصص فى مظهرين رئيسيين:

أ) تخصص كل فرد أو عدد من الأفراد فى عمل معين يكون أكثر إلماما به وأكثر قدرة على إتقانه وتطوير أدائه فيه.

ب) تخصيص كل مجموعة ذات نوعية متكاملة فى مجال معين وهذه المجموعة تشكل وحدة إدارية واحدة يمكن تجزئتها إلى وحدات إدارية أصغر.

٢- العنصر البشرى يلزم تنظيمه داخل المنشأة:

نظرا لكثرة التخصصات وتنوعها الذى ساد فى المجالات الفنية والإدارية داخل المنشأة الواحدة هذا فضلا عن زيادة عدد العاملين فى كل المنشآت الكبيرة فلكى يودى كل منهم عمله فإن ذلك يقتضى تنظيم جهودهم وذلك بتقسيمهم إلى فئات حسب نوعية العمل وكذلك تحديد مستويات إدارية لكل فئة.

وغالبا ما يشمل تنظيم القوى العاملة فى المنشآت كبيرة الحجم ثلاثة مستويات إدارية رئيسية هى:

أ) مستوى الإدارة العليا وتشمل رئيس المنشأة والمديرون العموميون وهذا المستوى يقع عليه وضع الأهداف العامة والسياسات على الأجل الطويل.

ب) مستوى الإدارة الوسطى ويشمل مديروا الإدارات الفرعية ومهمتهم مراقبة مستويات العمل المقررة من الإدارة العليا وتنفيذ السياسات الموضوعية ووضع البرامج اللازمة لتحقيقها.

ج) مستوى المشرفين التنفيذيين وتشمل المشرفين على الأقسام الإدارية والفنية وتقتصر مسئولياتهم على تطبيق السياسات والإجراءات والقواعد المقررة.

٣- العنصر البشرى يمثل عنصرا استثماريا:

ان التقدم التكنولوجى السريع يودى إلى ضرورة إنفاق الكثير من المال والجهد والوقت فى سبيل تكريب العنصر البشرى لرفع مهاراته وزيادة خبراته وقدراته وبهذا المفهوم يعتبر العنصر البشرى عنصرا استثماريا سواء على مستوى المنشأة أو المستوى القومى وذلك يجعل العنصر البشرى يزداد قدرة وأهمية.

٤- العنصر البشرى عنصر ابتكارى:

أن العنصر البشرى عنصرا ابتكاريا نظرا لأن العنصر البشرى هو العنصر الحيوى من بين عناصر جامدة، والصفة الابتكارية لدى العنصر البشرى تزيد ندرة وأهمية، كما تزداد أهمية الصفة الابتكارية للعنصر البشرى فى المستويات الإدارية العليا.

٥- العنصر البشرى يتأثر بالظروف الخارجية:

يقصد بالظروف الخارجية الظروف البيئية وهى مؤثرة فى العنصر البشرى ويمكن تقسيم هذه الظروف على قسمين:

القسم الأول : ويتعلق بظروف العمل من حيث (الحوافز - المستويات الوظيفية - المكانة التى يمثلها كل فرد - الضوضاء - الأتربة - صعوبة العمل أو خطورته)

القسم الثانى: ويتعلق بالظروف الاجتماعية للفرد مثل الاستقرار العائلى والمعتقدات والمواهب والاتجاهات.

ويجب دراسة تلك الظروف بقسميها لأنها تؤثر في نفسية العاملين وفي روحهم المعنوية وبالتالي في كفاءتهم.

٦- العنصر البشرى يتأثر بالفروق الفردية:

يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في الخصائص البشرية وكذلك في التخصصات العلمية والعملية كما يختلفون في القدرة على التعلم والاستيعاب والتدريب لهذا يجب وضع المعلومات والبيانات المكونة لخبراتهم وتنظيمها وكذلك حصر مستوياتهم العلمية.

٧- يتميز العنصر البشرى عن باقي العناصر في أن له إرادة ذاتية تؤثر على إنتاجيته:

ولذلك فإنه يلزم مراعاة تلك الفروق عند الاختيار في التدريب والترقية وكذلك في تكوين الوحدات الإدارية.

أهمية العنصر البشرى في الدول النامية

لا يقوم أى تقدم فى أى دولة من الدول إلا على العنصر البشرى والدول النامية أشد حاجة من الدول المتقدمة من حيث الاهتمام بهذا العنصر حيث أن تنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية فى الدول النامية يستوجب تخطيط القوى البشرية المتاحة والمتوقعة خلال سنوات الخطة كما ونوعا وهناك عدة عوامل تجعل الحاجة إلى العنصر البشرى فى البلدان النامية أكثر إلحاحا هي:

١- أن ملاحقة التقدم الاقتصادى يستدعى إنشاء مشروعات كبيرة الحجم تستوعب أعداد كبيرة من الأفراد بما يستوجب تنظيم جهود هذا العنصر بحيث يعوض المعجز الذى تعانيه الدول النامية فى المهارات الفنية والإدارية.

٢- تتميز الدول النامية بوفرة الأيدى العاملة ورخصها عنه فى الدول المتقدمة ولكن الدول النامية تفتقد تلك الخبرة اللازمة لاستخدام وإدارة وتوجيه ورقابة القوى البشرية فيها.

٣- أن تنمية القوى البشرية فى الدول النامية هى الضمانة الوحيدة لخلق ثورة ذاتية لتلك الدول على زيادة الإنتاج القومى وتطويع عمليات الإنتاج ونتائجها بما يتفق مع الظروف البيئية الخاصة بتلك المجتمعات.

٤- أن هجرة العنصر البشرى من الدول النامية إلى الدول المتقدمة يؤدى إلى ندرة العنصر البشرى فى تلك الدول ويلاحظ أن العناصر ذات الكفاءات والقدرات والخبرات والمهارات العالية هى التى تهاجر إلى الدول المتقدمة ولذلك يجب على الدول النامية زيادة الدافع القومى لدى تلك العناصر ومحاولة توفير الظروف المادية والأدبية المناسبة لها بقدر ما تسمح به الظروف الاقتصادية.

مظاهر ضعف الكفاءات البشرية فى الدول النامية:

توجد عدة ظواهر تؤكد أن الدول النامية لا تعتنى بالكفاءات البشرية مما يؤدى إلى ضعف ضمان تحقيق التقدم والنمو لهذه الدول ومن أهم تلك الظواهر ما يلى:

١- وجود بطاقات إنتاجية عاطلة كلياً وجزئياً لعدم توفر العنصر البشرى اللازم لاستغلالها الاستغلال الكفء.

٢- ارتفاع أسعار المنتجات والخدمات مع انخفاض جودتها نظراً لانخفاض كفاءة العاملين.

٣- نظام التعليم فى الدول النامية لا يركز على إكساب العنصر البشرى المهارات والخبرات بل يركز على تخريج كتبه روتينيين حيث يعتمد على الحفظ والتلقين ويهمل الجانب العملى والممارسة.

٤- ازدواج أو عدم وجود بعض الأنشطة الإنتاجية أو التسويقية أو الخدمية فى المجتمع مما يؤدى إلى الإسراف فى استخدام الموارد المادية والبشرية التى تعاني الضعف.

٥- تنظيم المواقع القيادية حيث لا يشغلها قياديون ملمون بالقواعد العلمية الإدارية وإنما يشغلها من يسمون بالممارسين للإدارة وطبيعي أن هؤلاء لا يستطيعون تحقيق الأهداف الإدارية بالوحدات التي يعملون بها نظرا لقلة كفاءتهم.

والخلاصة فإن العنصر البشري له أهمية كبرى سواء فيما يتعلق بتحقيق أهداف المنشآت الاقتصادية أو فيما يتعلق بتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان النامية فبالنسبة للمنشأة يتلخص دور العنصر البشري في:

- (أ) التأثير على النظم التي يعمل في إطارها العنصر البشري تأثير يصل إلى حد تغيير تلك النظم أو تعديلها.
- (ب) تشغيل تلك النظم بالأسلوب الذي يعد هو الفاصل في تحديد كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.
- إدارة الأفراد في المجتمع الإسلامي:

من أهم القواعد التي كان معمولاً بها في عهد الرسول، صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين ما يلي:

١- قاعدة الجدارة لمن يشغل الوظائف الإدارية.

٢- قاعدة الخدمة العامة.

٣- قاعدة الكفاءة.

عوامل الحد من مهارة العنصر البشري في الدول النامية:

١- السلوكيات التي درج عليها الأفراد.

٢- القيم والعادات والمعتقدات.

٣- عدم وجود الفرص للتعليم واكتساب المهارات.

٤- الظروف البيئية غير المواتية لهم.

أهداف عامة للاستخدام في ظل سياسات التنمية.

يحتل العنصر البشري أهمية خاصة إذ يعتبر أهم عناصر التنمية جميعها وأكثرها فعالية وانطلاقاً من هذه المكانة المتميزة ينبغي أن تركز أهداف وسياسات الاستخدام على الآتي:-

أولاً: توفير فرص عمل حقيقية مثمرة ومنتجة لكل القوى البشرية المتاحة القادرة على العمل وتمتلك مهاراته والراغبة فيه ولديها الحماس والدافعية على أدائه ويحقق لها الرضا الكامل والتوافق مع الآخرين داخل بيئة العمل.

ثانياً: تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية ورفع وتنمية مستوى أدائها ومعدلات إنتاجيتها واستمرار تحفيزها من أجل الأداء الجيد المتميز والقدرة على الإبداع والابتكار والتحديث والتطوير المستمر بما يلاحق كافة المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية المحيطة في ظل مناخ المنافسة الذي لا يسمح بالاستمرار والبقاء إلا للأصلح والأكثر قدرة على ملاحقة متغيراتها.

ثالثاً: توفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ خطط وسياسات التنمية الاقتصادية كما وكيفا ونوعية وتركيبه وتوقيت وبالتوزيع الجغرافى الملائم لاحتياجات المنشآت الاقتصادية على اختلاف أنشطتها.. مع ضمان احتياجات التوسع والإحلال والتجديد والتطوير المستقبلى والتنبؤ باحتياجاته.

أساليب تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية في مصر

تتركز المحاور الأساسية لتحقيق التوازن بين الموارد المادية والموارد البشرية والاستخدام المتوازن الفعال لكل منها في الآتى:-

أولاً: العمل على استمرار وتزايد انخفاض معدلات النمو السكاني ودعم كافة الجهود التي تبذل لتنمية الوعي والثقافة السكانية والبيئية.

ثانياً: الحرص على تحقيق معدلات تنمية اقتصادية متزايدة وبمعدلات أعلى من معدلات النمو السكاني حتى لا تمتص الزيادة السكانية كافة جهود التنمية وتلتهمها.

ثالثاً: توزيع عادل للاستثمارات يحقق مبدأ تكافؤ الفرص التنموية في جميع محافظات الجمهورية وكذلك المجتمعات الجديدة بما يلبي احتياجات التنمية الشاملة للريف والحضر معا في إطار من البعد الاجتماعي المتجانس للسكان.

رابعاً: تحقيق توزيع جغرافي أفضل للسكان يحقق استغلال أمثل للموارد المتاحة خاصة في جنوب الوادى وسيناء ومحافظات البحر الأحمر والمحافظات النائية والمدن والمجتمعات الجديدة.. مع الحد من النمو العشوائى المرطائى للقاهرة وعواصم بعض المحافظات كثيفة السكان على حساب الرقعة الزراعية المحدودة.

خامساً: العمل على الخروج من الوادى الضيق لحوض وادى النيل والدلتا والذي زحفت عليه العمران.. ولعل الأمل فى ما يحمله مفيض توشكى ودلتا الوادى الجديد من جنوب أسوان حتى الوادى الجديد والواحات وسناء هذه الأرض البكر الأكثر خصوبة وما تحقته من آمال ورغاء ورزق وفير باستزراع ما يقرب من خمسة مليون فدان جديدة وما توفره من فرص عمل ومجالات كثيرة أخرى للاستثمار تضيف لمصر إمكانات أكبر وتطور اقتصادى واجتماعى ويبنى يجعله أكثر مشروعات العصر التى تضع مصر وهى على أعتاب القرن الحادى والعشرون على طريق الرخاء والتنمية وتحقيق حلم الانطلاق خارج وادى النيل الذى ضاق زرعاً بكثافة وزيادة وضغط أبنائه.

سادساً: العمل على الارتقاء بالخصائص السكانية الذى بدأ بالفعل من خلال الجامعات الإقليمية والتوسع فيها وتحقيق لا مركزية مناسبة فى الإدارة الحكومية وكذلك التوزيع العادل للخدمات والمرافق وسبل الثقافة والإعلام الإقليمى الذى يرفعى خدمة وظروف البيئة المحلية واحتياجاتها وقيم وعادات وخصائص سكانها.

وأخيراً فإن التنمية التكنولوجية والبحث العلمى واستيعاب واكتساب المتغيرات والعلوم الحديثة وتطوير المنشآت الصناعية والخدمية ومؤسسات سوق المال والاهتمام بالمؤسسات التعليمية والتدريبية والبحثية وتحديثها المستمر ضرورة حتمية لتحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية وتلبية احتياجات التنمية الشاملة حتى تحتل مصر مكانتها المرموقة التى تستحقها.

الفصل الثانى

التخطيط ومفاهيم أساسية فى مجال تخطيط القوى العاملة

- التخطيط.
- (تعريفه - أهميته - أنواعه - مقوماته - معوقاته -
مستوياته - مسئولياته - مراحلہ)
- مفاهيم أساسية فى مجال تخطيط القوى العاملة
(تعريفه - أهدافه - مستوياته - مجال عمله - مشكلاته)
- العمليات الأساسية فى تخطيط القوى العاملة
(محاور العمل - العمليات الأساسية - العرض والطلب
والاحتياجات - أساليب الموازنة)
- الخرائط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة ودور كل منها فى
تخطيط القوى العاملة

التخطيط

التخطيط يعنى أن نحاول، فى حدود مجال الاختيار المتاح، التفكير فى المستقبل، ومحاولة تشكيلة بالصورة التى توافق آمالنا وتطلعاتنا، وليس الغرض من التخطيط التنبؤ ولكنه التشكيل، تشكيل الحياة بالصورة التى نريدها مستقبلا بطريقة مثلى، والتخطيط بذلك يسبق أى عمل تنفيذى، وهو الذى يحدد نوع هذا العمل وأسلوبه ومداه.

والتخطيط فى صورته الإيجابية يعنى منهجاً أو مدخلاً لحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، وهذا المنهج لكى يكون فعالاً ومجدياً يجب أن يكون مفهوماً ومقبولاً من القادة والمنفذين كما يشترط لنجاحه وجود مخططين متخصصين أحسن تدريبهم يمتازون بנفاذ البصيرة والحيوية.

ويعرف فايول التخطيط بأنه "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" ويعرف الدكتور سليمان الطماوى التخطيط فى أوسع معانيه بأنه "التدبير الذى يرمى إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة" وبهذا المعنى يكون التخطيط ظاهرة اجتماعية عامة تشمل المشروعات العامة والخاصة وحياة الأفراد الخاصة أيضاً.

ويعرف البعض التخطيط بأنه مجموعة التنظيمات والترتيبات والعمليات اللازمة لاتخاذ قرارات متصلة بتحقيق أهداف محددة وفقاً لطريقة مثلى.

أهمية التخطيط:

لقد أصبح التخطيط من العمليات الهامة فى الإدارة فى مختلف الدول شرقها وغربها غير أن الأخذ بمبدأ التخطيط وأعماله فى الدول النامية، والتمسك بإعمال أسسه أصبح ذو ضرورة ملحة وذلك لعدة أسباب منها:-

١- قلة الموارد والإمكانات المالية لدى هذه الدول وضرورة استثمارها بأحسن السبل والطرق تحقيقاً لأكبر جانب من أمانيتها عن طريق وضع

خطة شاملة متكاملة لتنمية المجتمع في كافة قطاعاته عن طريق تحقيق أهداف واضحة يتعاون الجميع في تحقيقها عن طريق توفير أحسن المستويات في الإنتاج والخدمات مع إكساب تلك الأمور صفة الثبات والاستمرار ما أمكن.

٢- لأن التخطيط يؤدي إلى إعمال الفكر وإتباع الطريقة العلمية لاكتشاف المشكلات ودراستها ومحاولة حلها قبل تفاقمها.

٣- أن التخطيط يستلزم تحديد أهداف واضحة للعمل بدلا من ترك الأمور للعفوية والارتجال.

٤- يحدد التخطيط مراحل العمل والخطوات التي تتبع والطريق الذي يسلكه العاملون وهو بذلك يساعد على تحقيق الأهداف.

٥- يهتم التخطيط بتوفير إمكانيات العمل وسبل الحصول عليها، والتسبيق بين جميع الأعمال وأوجه النشاط المتعلق بالهدف.

٦- يحقق التخطيط الرقابة الداخلية والخارجية- على التنفيذ ويسهل متابعته والوقوف على المشكلات التي تعترضه والتدخل أولا بأول لحلها.

وإذا كان ما سبق هو فوائد التخطيط وأهميته فإن عدم إعمال مبدأ التخطيط يؤدي إلى:

- عدم التأكد من النتائج المطلوب الوصول إليها.
- الضياع في الموارد المادية والجهد البشري.
- العمل غير المخطط يؤدي إلى الاهتمام بجوانب دون الأخرى مما يؤدي إلى عدم التوازن في العمل.
- العمل غير المخطط لا يؤدي إلى حسن اختيار مجالات النشاطات الواجب العمل فيها.
- العمل غير المخطط لا يؤدي إلى استمرار النشاط لأنه لا يسير وفق خطط محددة مسبقا.

أنواع التخطيط:

هناك مجموعة من الأسس يمكن أن يقسم التخطيط على أساسها من هذه الاعتبارات ما يلي:

١- التقسيم وفقا لأهداف التخطيط.

٢- التقسيم وفقا لمجالات التخطيط.

٣- التقسيم وفقا لمبادئ التخطيط.

٤- التقسيم وفقا لمستويات التخطيط.

وبالنسبة للأساس الأول أى التقسيم وفقا للهدف فيقسم التخطيط إلى:

(أ) **تخطيط بنائى:** وهو ذلك النوع الذى لا يقتصر على مجرد الإصلاح والتزيم فى جزء معين من بناء المجتمع وإنما يتعدى ذلك إلى التغيير الجذرى من أجل إقامة بناء جديد وتغيير الهيكل الاقتصادى والاجتماعى القائم وخلق أوضاع جديدة تكون أساسا للنظام ككل.

(ب) **تخطيط وظيفى:** وهو الذى يستهدف التخطيط لجانب معين من مكونات بناء المجتمع، كمشروع واحد أو عدة مشروعات لإحداث تغيير محدد فى المجال، دون أن يستهدف تغيير بنية المجتمع ككل.

وبالنسبة للأساس الثانى أى التقسيم وفقا للمجالات فيقسم التخطيط إلى:

(أ) **تخطيط شامل:** ويشمل كافة القطاعات فى المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، وهذا النوع من التخطيط يمكن من إحداث التوازن بين كافة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والزراعية، بحيث لا ينمو جانب على حساب الآخر، وبالتالي يكون أساس لتحقيق التنمية الشاملة ويقوم بتطبيق هذا النوع غالبا جهاز تخطيط مركزى، يستطيع أن يحدد احتياجات كل قطاع، ويحدد الأولويات فى كل جانب.

(ب) التخطيط الجزئى: وهو ذلك النوع من التخطيط الذى يتم فيه تحديد أهداف معينه لجزء ما من أجزاء الاقتصاد القومى، أو مجال من المجالات الاجتماعية، ثم تعيين الوسائل اللازمة لتحقيقها فى فترة زمنية محددة. أما بالنسبة للتقسيم وفقا للأساس الثالث أى لميادين التخطيط فيقسم إلى:

١- تخطيط اقتصادى.

٢- تخطيط اجتماعى.

٣- تخطيط ثقافى.

٤- تخطيط تربوى.

٥- تخطيط عمرانى ... الخ.

وفى كل نوع يتم تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها كما يتم تحديد الوسائل التى يمكن أن تودى إلى تحقيق هذه الأهداف.

أما بالنسبة للأساس الرابع أى التقسيم وفقا للمستوى فيتم تقسيم التخطيط إلى:

أ- تخطيط محلى: وهو الذى يتم فيه اسناد تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها إلى المحليات سواء محافظات أو أقاليم وترجع الحاجة إلى هذا النوع من التخطيط إلى الرغبة فى الاستفادة من أبناء المحليات ودرائتهم بحاجات هذه المحليات والاحساس بمشاكلها على أنه يعاب على هذا النوع من التخطيط الافتقار إلى الخبرات التخطيطية العالية، التمايز بين المناطق المختلفة فى المجتمع الواحد، وزيادة النفقات الإدارية لتعدد أجهزة الإدارة والازدواج فيها.

ب- تخطيط قومى: وهو الذى يتم فيه تحديد الأهداف وتعيين وسائل تحقيقها على المستوى القومى، الأمر الذى يودى إلى التكامل بين مناطق المجتمع كله، ويتغلب على الازدواجية فى أجهزة الإدارة، كما يودى إلى التوازن فى التنمية بين كافة أجهزة الدولة، كما أن أجهزة التخطيط على المستوى القومى يمكنها الاستفادة من الخبرات التخطيطية العالية.

غير أنه يعاب على هذا النوع عدم إلمام الأجهزة المركزية إماماً تاماً باحتياجات وظروف المناطق المحلية.

وبخلاف هذه التقسيمات فيوجد هناك أنواع أخرى من التخطيط مثل:

- التخطيط القطاعي.

- التخطيط المركزي.

- التخطيط اللامركزي.

ومع ذلك فإنه لا يمكن عزل أنواع التخطيط عن بعضها، فيمكن أن يكون هناك مثلاً تخطيط شامل مركزي، وشامل لا مركزي... وهكذا.

- تقسيمات أخرى للتخطيط:

- تقسيم من حيث المستوى:

وبمقتضاه يقسم التخطيط وفق معيار الأهمية إلى تخطيط استراتيجي للأهداف والسياسات تهض به القيادة الإدارية في أعلى مستوياتها، وتخطيط تكتيكي وهو تطبيق للتخطيط الاستراتيجي وقد يتعلق بالوسائل والأدوات، وتخطيط تنفيذي أو تفصيلي وهو الذي ينصرف إلى التفصيلات وتحليل مراحل وبرامج التنفيذ.

من حيث غاية المخطط:

ويقسم التخطيط في هذه الحالة وفق معيار الهدف الذي يتوخاه واضعو الخطة من القائمين بالتنفيذ من حيث درجة التزامهم بالخطة. فهناك التخطيط الالتزام، وهناك التخطيط التشجيعي (عن طريق الحوافز والمنح) وهناك التخطيط التأثيري الذي أقتصر دوره التأثيري على مجرد الإرشاد والتوجيه.

وعادة ما تتداخل هذه التقسيمات بصورة معقدة لدرجة أوقعت بعض الباحثين في لبس حيث يصعب الفصل الكامل أو التمييز فيما بينها. وهذا ما يدعونا إلى مناقشة تفصيلية لتحديد نوعين هامين من تقسيمات التخطيط ونعني بهما التخطيط الاقتصادي والتخطيط الإداري نظراً لأن التخطيط نشأ في أحضان

الفكر الاقتصادي، فإننا نجد الكتاب يخلطون حتى اليوم بين التخطيط الاقتصادى والتخطيط كأحد عناصر العملية الإدارية، بل أن عدداً لا بأس به من كتب الإدارة تحدثت عن التخطيط الاقتصادى فى الأجزاء التى أفرقتها للتخطيط. أولاً: التخطيط الاقتصادى:

هو النشاط التخطيطى من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونجد منه أنواع مختلفة، فهناك التخطيط الهيكلى الذى يستهدف تغيير الهيكل الاقتصادى للمجتمع وذلك بسبب اعتناق فلسفة سياسية جديدة، وهناك التخطيط الوظيفى الذى يقصد به إعداد وتنفيذ خطة الاقتصادية ضمن الهيكل الاجتماعى القائم دون إحداث تغيرات جذرية فيه، والأول يتبع عادة فى الدول النامية، أما الثانى فيتبع فى الدول المتقدمة.

وهناك أيضاً أنواع التخطيط الشامل والقطاعى والجزئى التى سبق الإشارة إليها وعادة ما تتكون خطة التنمية الشاملة من عدة أجزاء تشمل قطاعات: الاستهلاك، الاستثمار، التجارة الخارجية، القوى العاملة والأسعار.

والملاحظ أن الخطط الاقتصادية عموماً تمر بأربع مراحل هى:

- ١- الإعداد بواسطة الهيئة الفنية للتخطيط.
- ٢- القرار بواسطة السلطة السياسية المختصة.
- ٣- التنفيذ تحت إرشاد وتوجيه جهاز التخطيط.
- ٤- وأخيراً متابعة وتقييم عملية التنفيذ عن طريق التغذية المرتدة أو العكسية.

ثانياً: التخطيط الإدارى:

المقصود بالتخطيط الإدارى وضع خطط تتعلق بالأنشطة والعمليات الإدارية والإعداد الإدارى وكذلك تعبئة القدرات الابتكارية أو القيادية أو الفنية أو الإدارية بوجه عام، وهذا النوع من النشاط يتم على مستوى المنظمة البيروقراطية المعينة، وهو الذى أهتم (هنرى فايول) بالحديث عنه فى الأصل.

وهي تشمل السياسات والأهداف والإجراءات والاعتبارات التنظيمية والنواتج المادية ووسائل الرقابة على الأداء الوظيفي.

وعادة ما تنطوي الخطة الكلية لأى منشأة أو مشروع على شقين:

الجوانب الفنية والجوانب الإدارية في المشروع، أى أن الجهد الفنى والجهد الإداري يتضافران لتكوين عناصر الخطة ابتداء من: الفكرة وتجميع المعلومات، تحديد الهدف، البيانات والاحصاءات، الدراسات والتحليل، إلى اختيار الموقع، الموارد المالية، الموارد البشرية، والموارد الإنتاجية. أنواع الخطط وفقا للمدى الزمني:

من الخطط ما يكون طويلا في مداه، ومنها ما يكون قصيرا في أمده كما أن منها ما يكون وسطا بين هذا وذلك.

فالخطة الطويلة في المدى: هي تلك التي توضع للتطبيق خلال فترة زمنية طويلة تستغرق ما بين ٣ سنوات في مجال الأعمال، بين ٥-١٠ سنوات في مجال الإدارة العامة، وقد يطول أمد الخطة عن ١٠ سنوات وبخاصة إذا استهدف التخطيط مرامي بعيدة مثلما هو الحال في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والخطط متوسطة المدى والتي تتراوح مدتها بين أكثر من عام وأقل من خمس سنوات، وغالبا ما تتناول مرحلة معينة في حياة المنشأة، كما لا تتضمن التفاصيل التي تكون عادة محور الخطط قصيرة الأجل.

أما الخطط القصيرة الأجل: فهي تتعلق بأعمال ينبغي إنجازها في المستقبل القريب، الذي قد يكون مداه ثلاثة شهور أو ستة أو تسعة شهور أو سنة كاملة، كذلك توضع الخطة قصيرة الأمد لمواجهة المشاكل الطارئة التي يحتمل أن تقابلها المنظمة وتتميز الخطة القصيرة عن الخطة الطويلة بالقدرة على التنبؤ بدرجة عالية فيها ومن ثم تكون في العادة أكثر إحكاماً، كما أن نتائجها تكون أقرب لما يتوقعه صاحبها أو واضعها.

بيد انه مع تزايد الاهتمام بالتخطيط باعتباره الدعامة التي يقوم عليها التقدم في كافة مجالات الإدارة، ومع التقدم المستمر في علم الإحصاء وأساليب الحصول على المعلومات، زادت العناية بوضع الخطط ذات المدى الطويل، بالرغم من أنها لا تعدو أن تكون سوى آمال وتختلف المدة التي توضع عنها الخطة باختلاف ظروف المنظمة أو المنشأة، ووفقاً للهدف المطلوب الوصول إليه أو أحوال المشكلة التي تحتاج إلى معالجة، فضلاً عن مدى القدرة على التنبؤ القريب من الصواب بأحداث المستقبل.

وفي الغالب ما يتم الجمع بين الخطط الطويلة والقصيرة فعند وضع خطة طويلة فإنها تنام على أساس من الخطط القصيرة التي يدفع بعضها البعض إلى الأمام نحو الهدف البعيد.

المقومات الأساسية للتخطيط:

لما كان التخطيط عملاً علمياً منظماً يقوم على تقدير الواقع، ويستهدف تحقيق تنمية سريعة في إطار الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، فإنه يجب أن يستند إلى مجموعة من المبادئ العلمية والأسس الموضوعية وهذه المقومات تشترك من مفهوم التخطيط نفسه، وهذه المقومات تتمثل فيما يلي:

١- الواقعية.

٢- الاستمرار.

٣- الشمول.

٤- المرونة.

٥- العلمية.

الواقعية: بمعنى أن يقوم التخطيط على حصر الاحتياجات الفعلية، وفي حدود الإمكانيات الحقيقية والواقعية، مع مراعاة الحاجات الأساسية التي لها صفة التزايد من وقت لآخر سواء أكانت حاجات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية مع مراعاة تحديد الأولويات.

الشمول: بحيث يشمل التخطيط كافة الجوانب التي تستهدفها الخطة، فإن التخطيط في قطاع دون قطاع يؤدي إلى إرباك الخطة، وعدم التحكم في الوسائل التي تتبع للوصول إلى الأهداف.

الاستمرارية: وتتبع الصفة من كون التخطيط ليس عملاً عارضاً، وليس إجراء استثنائياً، ويظهر في شكل خطة أو إثنتين ثم يختفي، وإنما يجب أن يكون أسلوباً مستمراً، والحقيقة أن مبدأ الاستمرار هو نتاج طبيعي لمفهوم الشمول فالتخطيط الشامل ينظر إلى الزمن على أنه عامل مستمر، ومن هنا تتلاحق الخطط وتتواصل لتحقيق الأهداف البعيدة.

المرونة: ونعني بمبدأ المرونة أن تكون الخطة قابلة للاستجابة للطوارئ والمتغيرة أي قابلة للتعديل والتغيير حتى تتمكن من مواجهة الظروف الجديدة والطوارئ التي قد يواجهها المجتمع، مثل حدوث حالة حرب... الخ. العلمية: ويعني ذلك أن تستند الخطة في التطبيق على أساس علمي بمعنى أن يكون التطبيق مستنداً إلى وعي كامل ودراية تامة بالقوانين الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي تحكم العمل في المجتمع.

خطوات وضع الخطة:

يتم التخطيط في أربعة مراحل وهي الإعداد والإقرار والتنفيذ والمتابعة. **مراحل التخطيط:**

بتحليل عملية التخطيط نجد أنها في شكلها النهائي تتكون من مرحلتين هما توقع المستقبل أو التنبؤ به والاستعداد لمواجهته أي الإعداد للمستقبل ويعتبر التنبؤ ركيزة أولى بالنسبة للتخطيط إذ تبدأ الخطة معتمدة على تقديرات وافتراسات إدارية واجتماعية واقتصادية يتوقعها واضع الخطة مستقبلاً والتنبؤ في إطار التخطيط العلمي ليس ضرباً من التكهّن أو التخمين ولا يتمثل في وضع قائمة من الأمنى والأحلام وإلا أصبح للتخطيط ضياعاً مع الأوهام ولذلك يجب عدم الخلط في هذا الشأن بين التنبؤات الواقعية وأحلام اليقظة والمضاربات والمغامرات.

التنبؤ إذن هو الوسيلة التي يمكن بها استعمال معلومات الماضي والحاضر لتوقع أحداث المستقبل وذلك بطريقة علمية منظمة ومن طرق التنبؤ التقدير اعتماداً على الإحساس والشعور إزاء الخبراء وطريقة دلفي (Dolvi) تعتمد على أخذ آراء مجموعة من الخبراء بسؤالهم عدة مرات بصورة انفرادية وطريقة الاستكمال التاريخي باستخدام المعدلات الحسابية للمتحركة والتسلسل الزمني والممبوح الإحصائية.

وهكذا تتطوى عملية التنبؤ على مراحل تشمل: تحديد الظروف البيئية الحالية وتحديد أهم العوامل أو القوى المحركة للظروف الحالية وأثر تلك العوامل والقوى على المستقبل، تحليل واختيار العوامل أو القوى المحركة الجديدة مستقبلاً، وأخيراً تقويم التفاعلات بين جميع العوامل أو القوى المؤثرة خلال مدة التنبؤ والتوصل إلى تقدير الوضع الذي ستكون عليه الظاهرة موضوع التنبؤ بفرض الاستعداد لها.

أما الاستعداد فيعني بذل المجهودات التحضيرية الكفيلة بوضع التخطيط موضع التنفيذ وهذا ما يوجب إعداد كافة الوسائل البشرية والمادية والفنية اللازمة للإقدام على عملية التنفيذ وهي العملية التي يتم بمقتضاها إخراج المقررات التخطيطية من مجال النظر إلى مجال العمل.

وبتحليل عملية الاستعداد التخطيطي نجد أنها تتكون من أربعة عناصر رئيسية تلي المرحلة السابق الإشارة إليها وهذه العناصر هي: تقدير الموقف الحالي، تحديد الأعمال المطلوب القيام بها، تحديد الإمكانيات المتاحة والقيود الواردة ورسم الخطة المكاملة.

ومن الشرح السابق لمضمون التخطيط وتحليل عمليتي التنبؤ والاستعداد يتضح أن الخاصية الأساسية للتخطيط هي تقدير الفرص المتاحة في المستقبل والعمل على استثمارها من ناحية والتنبؤ بالمشكلات أو الأخطار المحتملة والإعداد لمواجهتها أو تجنبها من ناحية أخرى وذلك في إطار عملية جدلية بين

المقومات الأساسية والمبادئ العامة والمعوقات المعطلة ويستلزم التخطيط بما يجب عمله والمدة اللازمة لإتمامه وعلى هذا الأساس فإن لكل عملية تخطيطية ثلاثة مقومات أساسية تتمثل في تحديد الأهداف وتعيين الوسائل اللازمة على أن يكون ذلك مقترنا بالتوقيتات الزمنية الملائمة.

المقومات الأساسية للتخطيط:

١- تحديد الأهداف:

الأهداف هي الغايات المطلوب الوصول إليها ويجرى تحديد الأهداف الرئيسية العليا بواسطة السلطة الرئيسية المختصة ويحتاج المرء إلى ترتيب لهذه الأهداف فيما بينها على أساس وضع أولوية أو أسبقية في التنفيذ وتجرى المفاضلة بين تلك الأهداف على أساس مدى تعلقها بأمن الدولة وسلامتها ومصالحها واقتصادها. وهذا يؤدي بقيادة الدولة أو المنظمة إلى الاختيار بين بدائل معينة ومحاولة توجيه العمل والنشاط عن طريق إتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج.

الهدف هو الغرض أو الغاية التي يراد تحقيقها وهو بذلك مثل واقعي يرجى الوصول إليه ويتحدد الهدف من القانون أو القرار المنشئ للمنظمة وقد يتحدد بمعرفة القيادة السياسية أو القيادة الإدارية وترتبط المنظمة بهدفها وتوجهه إليه كل نشاطها ويتوقف هذا النشاط عند تحقيق الهدف كاملاً أو العدول عنه.

والأهداف إما بعيدة (مدتها أكثر من سنة) وإما قصيرة المدى (أقل من سنة) وهي إما أهداف أساسية تتوخاها المنظمة كلها أو أحد فروعها أو أهداف فرعية أو تشغيلية يتوخاها كل قسم وكل إدارة كذلك هناك أهداف نهائية وهي التي تسعى إليها المنظمة أساساً وأهداف وسيطة وهي تساعد على تحقيق الهدف النهائي.

٢- تحديد الوسائل:

بعد تحديد الأهداف ينبغي تحديد الوسائل التي تمكن من تحقيقها وهذه تستلزم:-

(أ) جمع وتحليل المعلومات اللازمة كأن تقوم الجهة المختصة بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المطلوب.

(ب) تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة وهذا يتطلب تحديد الجهة المنوطة بالتنفيذ وتحديد كواردها الفنية والإدارية.

(ج) وضع عدد من الخطط البديلة: وجدير بالملاحظة أن الخطط أحيانا تضعها أجهزة استشارية ليس لها الحق في اتخاذ القرار النهائي بشأنها بل يعود ذلك إلى الأجهزة العليا التي تتطلب خططاً عديدة مع بيان مزايا وعيوب كلا منها لكي تستطيع على ضوء ذلك اختيار الخطة الأفضل وإقرارها.

٣- تحديد التوقيت الزمني:

يتطلب التخطيط تحديد موعد بدء التنفيذ وموعد الانتهاء منه وبالتالي إعداد جدول زمني للتنفيذ وهذا يقتضي تجزئة الأهداف أي تحويلها إلى أهداف مرحلية يمكن تعيينها على وجه الدقة ولا ريب أن الوقت عنصر هام في أية خطة - وغالباً ما يكون الاختبار لخطة معينة راجعاً في الأصل لرغبة الانتهاء من العمل خلال فترة معينة.

وعموماً فإنه لا يجوز تقصير مدة الخطة تقصيراً يجعل التخطيط عديم الجدوى أو قليل الأهمية كما أنه لا يجوز إطالة مدة الخطة إطالة تزيد من احتمالات تغير الظروف السياسية أو الاجتماعية التي تنفذ في ظلها الخطة.

وجدير بالذكر أن المدى الزمني للخطة يعتمد على عدة عوامل أهمها:

(أ) عوامل بيئية:

تتمثل في الاستقرار السياسي والاجتماعي، والظروف الاقتصادية وتوفر الخبرات الفنية والإدارية ونمط التخطيط المتبع في الدولة والقوانين والنظم التي تحكم السياسة الاقتصادية وحالة الأسواق المحلية والخارجية.

(ب) عوامل تتعلق بطبيعة السلعة أو الخدمة المنتجة:

فإذا كانت السلعة من السلع التقليدية التسي لا تتأثر كثيراً بالتطور التكنولوجي فقد يكون من الممكن التخطيط بالنسبة للمستقبل البعيد أما إذا كانت السلعة من النوع الذي يخضع لمعدل عال من التطور التكنولوجي سواء في التصميم أو الإنتاج مثل الصناعات الإلكترونية فإنه يصعب التخطيط لإنتاج هذه السلعة بالنسبة للمستقبل البعيد.

(ج) عوامل تتعلق بالمنظمة العامة:

وأهم هذه العوامل اقتناع الإدارة العليا بالخطة الموضوعية وتمشيها مع أهداف المنشأة وسياساتها فضلاً عن توافر الخبرات الفنية والإدارية والموارد البشرية والمالية والمادية.. هذا وسوف نقوم بتبسيط مراحل التخطيط تبسيطاً للدراسة وهي:

أولاً: مرحلة إعداد الخطة:

وفيها تقوم الجهة المسؤولة عن التخطيط بإعداد التوجيهات الأساسية والأهداف المراد الوصول إليها، ثم تقوم بإرسالها إلى الجهات المختلفة - فيمكن للمنظمة أن ترسل بأهدافها المقترحة إلى الفروع أو الأقسام التابعة لها. وهذه تقوم بدورها بإعداد مقترحاتها، وتحديد النطاق الزمني لكل نشاط من نشاطاتها على أساس الموارد البشرية والمادية الموجودة في ضوء البيانات والإحصاءات.

ثانياً: مرحلة تصميم الخطة:

تأتي دقة تصميم الخطة من خلال الإعداد الجيد لها ومدى توافر المعلومات ودرجة التنسيق بينها وبين الأهداف العامة للمنظمة ومراعاتها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وموضوعية المدى الزمني لتنفيذها والمتابعة ودور كل منها ومصادر التمويل ومدى كفايتها فضلاً عن وضوح الأهداف ودرجة الإيمان بها.

ثالثا: مرحلة التنفيذ:

وهي المرحلة الديناميكية الفاعلة التي يتوقف نجاحها على وعي القائمين على تنفيذ الخطة وإيمانهم بها وأخلاصهم لها وبرغبتهم في إنجاحها وحماستهم المستمر وجهودهم نحو تعبئة كافة الجهود في تحقيق أهدافها من خلال العمل الجماعي وروح الفريق والانتماء للمنظمة وارتباط المصالح فيما بينهم مع الإيمان بأهمية التغيير والتطوير والتحديث المستمر لمواكبة المتغيرات والعوامل المؤثرة.

رابعا: مرحلة المتابعة والتقويم:

وهي مرحلة هامة تلازم التنفيذ وقياس مدى توافقه مع الخطة من حيث الالتزام بالأهداف وزمن التنفيذ وجودة الأداء ودرجة المرونة في الاستجابة للمتغيرات المتوقعة والطارئة وتنتهي بتقييم للنتائج وتطابقها مع الأهداف. وعليه فإن نتائج المتابعة والتقويم تكون الأساس لمرحلة جديدة من التحديث والتطوير لبلوغ أهداف جديدة من خلال الإعداد لخطط جديدة أخرى تحقق استمرارية تفوق الأداء.

معوقات التخطيط:

يصبح التخطيط فعالا كلما ارتكز على معلومات وبيانات إحصائية صحيحة ودقيقة وتنبؤات دقيقة توضح التقديرات المعقولة لما ينبغي القيام به من عمل في المستقبل ويتمكن المخطط من تحقيق ذلك من خلال الخيال العلمي والتصور والتفكير المنطقي المرتبط بالواقع والامكانيات المتاحة والاستخدام الأمثل لها.

ولكن يجب أن ندرك أن التخطيط مهما بلغ من ضبط وأحكام فإنه يقوم على التقدير - والتقدير شيء والحقيقة شيء آخر فقد يصير التقدير أمرا واقعا، كما قد يحدث الواقع على خلاف ذلك بسبب تدخل بعض العوامل اللا إرادية وقد تحدث في المجتمع معوقات تحول دون فاعلية التخطيط وتمنع الخطة من تحقيق الأهداف المبتغاة ويتمثل أهم هذه المعوقات فيما يلي:

أ- صعوبة وضع التقديرات الصحيحة والدقيقة التي تقوم عليها الخطط:

لقد أوضحنا أن المخطط يحدد لخطته هدفاً محدداً يسير إلى تحقيقه مسرعة خلالها. كما يقدر الظروف المستقبلية، ولكنه أحياناً يجد أن من الصعب أن يصوغ التقديرات المستقبلية بالرغم من أن هذه التقديرات هي الأساس الذي يرسم على أساسه معالم الخطة وكلما كانت التقديرات غير دقيقة وغير علمية وصعبة المنال فإن الخطط قد تكون افتراضية، وهذا الأمر يمثل عائقاً أمام العملية التخطيطية ولذلك يمكن التغلب على هذه المواقف من خلال وضع البدائل والخطط البديلة فلا يكتفى المخطط بخطة واحدة ولكن يجب أن تكون لديه العديد من البدائل المرنة وبذلك تتوفر في الخطة سمة المرونة.

ب- سرعة التغير:

يعد التغير الاجتماعي سمة من السمات المميزة للعصر الذي نعيش فيه وهذا التغير يمثل عائقاً أمام التخطيط حيث تكون الخطة موضوعة وفق ظروف اجتماعية، واقتصادية معينة وسرعان ما تتغير هذه الظروف وفي هذه الحالة يجب على المخطط أن يعدل خطته بالصورة التي تتفق مع الظروف المتغيرة وأن تتضمن التعديلات متطلبات الموقف المتغير.

ج- افتقار المرونة داخل المنظمة:

تلعب القيود السيكولوجية التي تبدو في سلوك المديرين والمنفذين والمعتقدات الراسخة التي يصعب تغييرها دوراً واضحاً في عرقلة التخطيط وتقصف حجر عثرة أمام المرونة التخطيطية فمثلاً نجد أن هناك من المديرين من تسيطر عليه بعض الأفكار الكلاسيكية القديمة والتي اعتاد عليها منذ زمن طويل ولا يحاول تغييرها، ولذلك يجب توعية المديرين بما يجب أن يصدر عنهم من سلوكيات وتصرفات فيما يتعلق بالمشأة وتقوم الأجهزة العديدة بمثل هذه الجهود الترشيدية، هذا بالإضافة إلى أن جمود الإجراءات والسياسات وهي ظاهرة تلازم القيود السيكولوجية وتتأثر بها، قد تفوق العمليات التخطيطية فمثلاً نجد أن بعض المديرين لا يغير من سياسات المشأة مهما تغيرت الظروف فقد ينكمش نشاط مشأة ما ويقل عدد العمال بها ويقل إنتاجها وتظل الإدارة متبعية لنفس

السياسات والإجراءات القديمة التي كانت تتبع قبل تقلص نشاط المنشأة ويمكن تجنب مثل هذه المواقف من خلال التعديل الدائم للسياسات والإجراءات وتطويع العقلية الإدارية القائمة بإدارة المنظمة.

د- القيود الخارجية:

الواقع أن هناك قيود تفرض على المنشأة من الخارج وتفرض على المخطط فيها أموراً معينة وهذه القيود بلا شك تحول دون تحقيق التخطيط لأهدافه. فمثلاً قد تصدر تعليمات من المستويات الإدارية العليا للمنشآت والمنظمات المختلفة بأنواع سياسات معينة. وهنا يعني أن السياسة العامة للدولة لها أثر مباشر على التخطيط في المنشآت حيث تلتزم خططها بالخططة القومية للدولة وتصطبغ بصبغتها.

هـ- قيود الوقت ونفقات التخطيط:

الواقع أن كل خطة تستغرق في تنفيذها فترة زمنية معينة سواء طالبت هذه المدة أو قصرت ولكن أحياناً يقف الزمن أمام التخطيط كمعوق فمثلاً قد يحتاج التنفيذ وقتاً أطول من الوقت المحدد للخطة. كما أن النفقات والموارد المالية قد تعوق العمليات التخطيطية ولذلك فالمخطط الناجح الحكيم هو الذي يستطيع أن ينفق على الخطة أموالاً تقل عن مقدار ما سوف يتحقق من عائد عند التطبيق، بالرغم أن هذه العملية صعبة التحقيق لأنها لا يمكن تقديرها بدقة، ولكن يستطيع المخطط أن يحقق ذلك من خلال الالتزام بالقواعد العملية للتخطيط والاعتماد على التصور المعقول، وأن يضع في اعتباره تحقيق أقصى فائدة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة في أقصر وقت مستطاع.

تخطيط القوى العاملة

مدخل عام:

أن أهم ما يعرقل خطة التنمية في مختلف مراحلها الحالية هو نقص الكفاءات البشرية المدربة تدريباً سليماً على الأعمال الإدارية والقيادية ولهذا فإن أهمية الإدارة تنبع من كونها قادرة على تجميع موارد المجتمع والتنسيق بين جهود جماعات العاملين الأمر الذي يرفع من كفاءة تلك الموارد والجهود ويزيد من مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تسعى خطط التنمية إلى بلوغها.

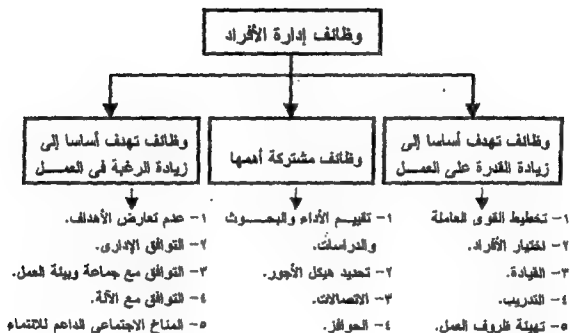
وبما أن إدارة الأفراد هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتوفير احتياجات المشروعات من القوى العاملة وضمان الاستخدام الأمثل لتلك الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية ولذا تزداد أهمية إدارة الأفراد في معركة الإنتاج لكونها تتصل بالعنصر البشري في العملية الإنتاجية وهو أكثر تلك العناصر تقلباً وتغيراً.

وإدارة الأفراد لا تنحصر في ذلك الجهاز التنظيمي الذي يقوم على تنفيذ وظائف إدارة الأفراد التقليدية ولكنها تتعداها لتصبح وظيفة كل مدير في المشروع وكل مشرف وكل رئيس لمجموعة من الأفراد.

لأن الإدارة هي العمل من خلال الأفراد لتحقيق أهداف المشروع لذا فإن الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مشروع تتبلور في تحقيق هدف معين بأقصى كفاءة ممكنة وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المشروعات بحسب طبيعة نشاط وإمكانات كل مشروع ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة.

وعلى هذا يمكن تحديد وظائف إدارة الأفراد في الآتي:-

- ١- تكوين قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه.
- ٢- تدعيم التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المشروع ويمكن النظر إلى إدارة الأفراد على أنها عملية مستمرة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هدفها رفع كفاءة الإنتاج باستمرار. وتلك العمليات الفرعية تأخذ الشكل التالي:-



ولهذا فسوف نوالى شرح عدد من هذه الوظائف التى نرى أهميتها
لدارسى الإدارة ومن أهمها تخطيط القوى العاملة.

تخطيط القوى العاملة

لم تعد المنظمات الحديثة تلجأ إلى الأساليب التقليدية التى تعتمد على
طريقة التجربة والخطأ Trial and error بل أنها تقوم بالإعداد مقنما لكافة
الأمر المتعلقة بنشاط المنظمة وتحقيق نجاحها، فنجاح أى مشروع يلزمه
مجموعة من عناصر الإنتاج التى تتجمع بشكل معين يودى إلى تحقيق فاعلية
هذا المشروع تجاه تحقيق أهدافه المرسومة والعنصر البشرى يعتبر من أهم تلك
العوامل الإنتاجية ويتميز بصفات خاصة تجعلنا نوليه اهتماما خاصا:

ومن هنا تبرز عملية التخطيط كأحدى العمليات الهامة في المنشآت:
ويمكن القول بأن التخطيط للقوى العاملة يعتمد أساسا على مدى أساكن
توافر مجموعة من البدائل التي تؤدي إلى إنجاز مجموعة من للقرارات ترتبط
بمجموعة من الموضوعات كالآتي:

١- العمل المطلوب أدائه.

٢- كيفية تنفيذه.

٣- المسئول عن أدائه.

ويخلط البعض بين عملية التخطيط وعملية التنبؤ فحقيقة أن هناك علاقة
وثيقة بين الاصطلاحين لأنهما يعبران عن الشيء نفسه فعملية التنبؤ الاقتصادي
تعتبر لازمة بالضرورة لعملية التخطيط فالتنبؤ الاقتصادي يسبق عملية إعداد
الخطة ويركزا اهتمامهما على الأحداث المحتملة في المستقبل ولكننا نعلم أن
المستقبل غير مؤكد ومن هنا تظهر لنا العديد من الطرق والأساليب التي تساعدنا
على الأقلل بقدر الامكان - من عنصر عدم التأكيد الذي يرتبط بتنبؤاتنا
المستقبلية التي تعتمد عليها خططنا تجاه هذا المستقبل.

ومن أهم الأساليب التي يعتمد عليها في هذا المجال نظرية الاحتمالات
والتي يمدنا بها علم الاحصاء كذلك يساعدنا علم التحليل الاقتصادي
Econometrics في هذا الميدان حيث نقوم ببناء نماذج رياضية تتضمن
العوامل المختلفة المؤثرة - والتي تعطى قيما رياضية- ومدى التأثير المتبادل
بين تلك العوامل.

مثل هذه التنبؤات يمكننا من التوصل إلى مجموعة من الفروض التي
نعمد عليها في وضعنا للخطط المختلفة، والتي تسمح بأختيار أنسب الأهداف
المطلوب تحقيقها.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية التنبؤ بحيث تزداد أو تقل درجة اعتمادنا عليها في إعداد خططنا المستقبلية ومن بين هذه العوامل الآتي:

- ١- درجة الاستقرار السياسي.
- ٢- الاتجاهات والمؤثرات السكانية.
- ٣- مستويات واتجاه الأسعار.
- ٤- السياسات والقيود الحكومية.
- ٥- التوظيف والإنتاجية والدخل القومي.
- ٦- البيئة للتكنولوجيا السائدة والمتاحة.

خطة القوى العاملة على مستوى المنشأة:

ويمكن القول بأن خطة القوى العاملة على مستوى المنشأة هي العملية التي نقوم عن طريقها بتحديد الاحتياجات البشرية للمنظمة عن فترة مقبلة ومن هنا يبدو لنا الترابط الواجب بين عملية إعداد خطة القوى العاملة وعملية التخطيط لكافة أوجه النشاط الأخرى اللازمة لنجاح المشروع فلا يمكن أن تعد خطة القوى العاملة في فراغ بل يجب عليها أن تستند إلى الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من القوى البشرية - بنوعياتها المتنوعة واللازمة لسد احتياجات المشروع المستقبلية والتي تم تحديدها عن طريق الخطط الأخرى بأوجه نشاطها المتنوعة ولا شك أن رقم أعمال المشروع عن الفترة المستقبلية التي تستخدمها في التخطيط تعبر عن الأساس اللازم الذي تبنى على أساسه بقية الخطط الأخرى.

وكنقطة انطلاق لخطة القوى العاملة فإن علينا حصر القسوى البشرية الحالية بتخصصاتها المتوفرة وإمكانات تطوير هذه القدرات لسد احتياجات المنظمة المستقبلية حتى يمكن تحديد الاحتياجات الأخرى اللازم السعى وراء توفيرها لتكون جاهزة في المستقبل عند ظهور الحاجة إليها.

أهمية تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

تختلف أهمية تخطيط القوى العاملة وأهدافها باختلاف أنواع المنظمات ومراحل تطورها إلا أن أساليب تخطيط القوى العاملة تتشابه إلى درجة كبيرة وعندما تبحث في أهمية تخطيط القوى العاملة يجب أن ننظر إلى الموضوع من زاويتين أساسيتين:

أ- أهمية تخطيط القوى العاملة من وجهة نظر المنظمة.

ب- أهمية تخطيط القوى العاملة من وجهة نظر الفرد.

فتمثل أهمية تخطيط القوى العاملة للمنظمة في:

ضمان حصولها على احتياجاتها المستقبلية من العمالة.

وللأسف نجد أن خبرة الكثير من المنظمات تشير إلى سطحية عملية تخطيط القوى العاملة بها وإلى اقتصارها - في الكثير من الأحيان - على عملية تلبية احتياجات المنظمة من القوى البشرية.

بل أن بعض الدول المطبقة لأساليب التخطيط المركزية - صادفت العديد من المشاكل من جراء أهمال الجوانب الأخرى من وظائف تخطيط القوى العاملة ففي مثل هذه الدول هناك خطة قومية توضع لحصر احتياجات القطاعات المختلفة من القوى البشرية المستقبلية وتتم هذه الخطة عن طريق طلب احتياجات القطاعات المختلفة والتسيق بين هذه الاحتياجات المتنوعة وذلك حتى يمكن الربط بين خطة القوى العاملة والخطة القومية للتعليم والتدريب والإعداد المهني ولكن كثيرا ما تبالغ القطاعات في احتياجاتها - سواء لأهداف غير موضوعية أو نتيجة لعدم تطبيق تلك القطاعات للأساليب العلمية في تخطيط وحصر احتياجاتها من القوى العاملة وتكون النتيجة عبء إضافي عليها في حالة الموافقة على احتياجاتها أو تخفيضها ملموسا لهذه الاحتياجات من جانب الجهات المركزية قد يؤدي إلى عدم الوفاء باحتياجاتها.

أهداف تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

- يمكن القول بأن أهداف تخطيط القوى العاملة - على مستوى المنشأة - تتبع من إمكانية تحقيق العديد من الأهداف الموضوعية للمنظمة والتي بينها:
 - ١- ربط العنصر البشري بالحاجات الحقيقية للمنظمة.
 - ٢- تقدير احتياجات المنظمة - طويلة الأجل - من القوى البشرية.
 - ٣- تنظيم العائد على الاستثمار في العنصر البشري.
 - ٤- الإسعداد مقدماً لأية تغيرات تواجه المنظمة نتيجة التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي تعاشها.
 - ٥- تحقيق التناسق والتكامل الواجب بين جميع الأعمال التخطيطية للمنشأة في كافة مجالات نشاطها.

المستويات التنظيمية المتنوعة ودورها في عملية تخطيط القوى العاملة:

تبدأ عملية تخطيط القوى العاملة بوضع المؤشرات العامة لها على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة وتمثل إدارة الأفراد وإدارة التدريب حلقتي الاتصال اللازمتين بين المستويات الإدارية والمستويات العليا من التنظيم. ويمكن تحديد تسلسل هذه العملية من المشاركة على النحو التالي:

- ١- يقوم مستوى الإدارة العليا بتحديد المؤشرات والمتطلبات التنظيمية المرتبطة بعملية تخطيط القوى العاملة.

فكما سبق القول بأن عملية تخطيط القوى العاملة لا تتم في فراغ ولا تمثل غاية في حد ذاتها وإنما هي أسلوب علمي نلجأ إليه لتوفير احتياجات المنظمة من القوى البشرية عن فترة مقبلة وبالتالي فإن هذه الاحتياجات البشرية يتم تحديدها للمستقبل بناء على العديد من المؤشرات العامة الخاصة بالسوق والتكنولوجيا والمنافسة والفرص المتاحة وغيرها والتي تتم على مستوى الإدارة العليا حيث تبحث الأمور العامة الخاصة بالمنظمة ككل وارتباطها بالبيئة التي

تعمل في إطارها كذلك فإن التطوير التنظيمي الذي تمارسه المنظمة يفرض الكثير من المتطلبات الواجب أخذها في الاعتبار عند وضع خطة القوى العاملة.

٢- بعد أخذ الإطار العام الخاص بالمؤشرات والمتطلبات التنظيمية الخاصة بتخطيط القوى العاملة في الحسبان يقوم مستوى الإدارة الأثرافية (الوحدات التنظيمية المباشرة) بتخطيط احتياجاته الوظيفية والأفراد اللازمين لها كل في اختصاصه.

٣- تمثل إدارة الأفراد العصب الذي تتدفق فيه كافة احتياجات الأقسام- والوحدات التنظيمية الأخرى- الخاصة بالقوى العاملة.

ومن خلال المؤشرات العامة المبلغة لها من الإدارة العليا تقوم إدارة الأفراد بوضع التنبؤات الخاصة بالقوى العاملة خلال السنة التخطيطية التي تعد على أساسها خطة القوى العاملة للمنظمة.

ومن جانب آخر تقوم إدارة الأفراد بتحديد بعض التوقعات المرتبطة بمعدل دوران العمل ومعدلات الغياب وغيرها من الأمور الهامة المتصلة بالقوى العاملة وذلك بالاعتماد على البيانات المبلغة لها من الإدارات والأقسام المختلفة.

٤- بناء على التنبؤات الخاصة بالقوى العاملة والتوقعات الخاصة بمعدل دوران العمل وغيره من الأمور المتصلة تتوصل إدارة الأفراد إلى نوع من التقييم الأولي للمؤشرات الأساسية التي وضعتها الإدارة العليا فيما يختص بتخطيط القوى العاملة.

وتقوم إدارة الأفراد بعمل الحسابات المبدئية الخاصة بالتكلفة المتوقعة. وتعتمد إدارة الأفراد في التوصل إلى هذا التقييم الأولي على البيانات المتاحة لها من الأقسام الأثرافية والخاصة باحتياجاتها الوظيفية والعمالة اللازمة لها وترفع إدارة الأفراد هذا التقييم الأولي إلى الإدارة العليا كأحدى الدراسات اللازمة للأخيرة لتجديد تنبؤاتها الخاصة بالقوى العاملة والخطوط العامة العريضة اللازم اتباعها في وضع خطة القوى العاملة.

٥- بعد أن تحدد الإدارة العليا تنبؤاتها من احتياجاتها الخاصة بالقوى العاملة للعام المقبل وبعد أن تقوم بتحديد الخطوط العامة العريضة اللازمة لتبلغ تعليماتها هذه إلى الإدارات والأقسام المعنية التي تستخدمها إلى جانب دراساتها الأولى الخاصة بتخطيط العمل والعمالة في وضع افتراضاتها الخاصة بميزانية الأفراد وتبلغها إلى إدارة الأفراد.

٦- بناء على اقتراحات الوحدات التنظيمية المختلفة وتنبؤات الإدارة العليا وفي إطار الخطوط العامة العريضة التي تضعها تقوم إدارة الأفراد بجمع ومراجعة وعمل حسابات التكلفة الخاصة باقتراحات ميزانية الأفراد بينما تقوم إدارة التدريب بحصر الاحتياجات التدريبية اللازمة لخطة القوى العاملة المقبلة وتكلفتها ويرفع اقتراح ميزانية الأفراد وخطة التدريب إلى الإدارة العليا لاعتمادها.

٧- بعد مناقشة ميزانية الأفراد وخطة التدريب المقدمتين من إدارة الأفراد وإدارة التدريب وبعد إجراء أى تعديلات عليها تقتضيها ظروف المنظمة تقوم الإدارة العليا باعتماد ميزانية الأفراد للعام المقبل والتي تحدد عدد الأفراد اللازمين بتخصصاتهم اللازمة مصنفيين حسب الزمن اللازم (دائمين - مؤقتين - موسميين) وحسب التعلم والخبرة والتدريب والسن والجنس وغير ذلك من الصفات اللازمة. وترجم ميزانية الأفراد في صورة التكلفة المالية اللازمة عن طريق وضع ما يعرف بميزانية الأجور.

٨- بعد اعتماد ميزانية الأفراد وخطة التدريب من جانب الإدارة العليا تبلغ بها إدارة الأفراد وإدارة التدريب وتقوم إدارة الأفراد باعداد مقترحاتها بشأن برامج الانتقالات الداخلية بين العاملين والترقية وغيرهما من البرامج المساعدة في تحقيق تلبية احتياجات المشروع من القوى العاملة عن الفترة القادمة، كذلك تقوم إدارة التدريب بحصر الاعمال التدريبية

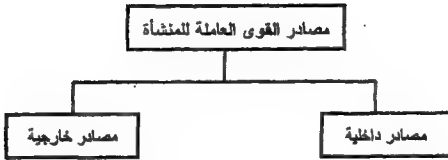
اللازمة وتصميم برامجها وتحديد الجداول الزمنية لها ومكان التدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها وغيرها من الأمور المرتبطة، وترفع هذه البرامج المقترحة مرة أخرى إلى الإدارة العليا للاعتماد.

فعند هذه المرحلة تكون المنظمة قد حددت احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة للعام التالي وبطبيعة الحال تبدأ إدارة الأفراد - عن طريق مخزونها من المعلومات الخاصة بالعاملين الحاليين بالمنظمة في البحث عن مدى إمكانية الوفاء بالاحتياجات الجديدة ولو جزئياً بالاستعانة بالمصادر المتاحة لدى المنظمة (العاملين الحاليين) فقد يكون هناك زيادة في الطاقات البشرية اللازمة لجزء من التنظيم والتي يمكن الاستعانة بها في بعض الأجزاء الأخرى التي تعاني نقصاً منها ويتم ذلك عن طريق النقل وقد يلجأ إلى التدريب لإعادة تدريب هؤلاء الأفراد حتى يصبحوا بالكفاءة المطلوبة كذلك قد يكون التغيير مثلاً في الحاجة إلى التوسع في بعض المناصب القيادية أو الحاجة إلى إحلال آخرين محل أولئك الذين تنتهي خدمتهم لأي سبب من الأسباب وهنا تتعاون إدارة الأفراد مع إدارة التدريب في وضع الاقتراحات الخاصة بالترقية وإعادة التدريب لملى الفراغات الجديدة في المناصب الإدارية .

٩- بعد الانتهاء من وضع برامج الانتقالات الداخلية ترفع جميعها إلى الإدارة العليا توطئة لاعتمادها، وبعد الاعتماد تبدأ إدارة الأفراد والتدريب، وغيرهما من الإدارات المعنية في اتخاذ الخطوات التنفيذية اللازمة لتحقيق ما جاء في تلك البرامج سواء أعداد قرارات النقل والترقية أو تنفيذ البرامج التدريبية أو اللجوء إلى المصادر الخارجية لسد حاجة المنظمة عن طريق البحث عن العاملين وتعيينهم وتدريبهم.... الخ.

ويمكن تصوير مصادر القوى العاملة التي تحصل منها المنظمة على:

احتياجاتها في الشكل التالي:-



- ١- الطاقات البشرية المتاحة المستقلة.
- ٢- ساعات العمل الفعلية المتاحة والإضافية.
- ٣- الإعداد والتدريب والتقلات.
- ٤- من يبحث عن فرص عمل أفضل.

فالبعض من المنظمات يتسرع ويلجأ إلى أسلوب التعيين لسد احتياجاته الإضافية من القوى البشرية وذلك قبل البحث عن مصادر داخلية المتوافرة. ولا تقتصر المصادر الداخلية هنا على مجرد عمليات النقل والترقية بل أن هناك مصدرين آخرين أساسيين يمكن اللجوء إليهما في سد احتياجات المنظمة من الطاقة البشرية. فكما هو موضح بالشكل السابق هناك مصادر داخلية ثلاثة رئيسية يمكن للمنظمة اللجوء إليها في الحصول على الطاقات البشرية اللازمة لأداء عملها هذه المصادر الثلاثة هي:-

- ١- ساعات العمل الفعلية المتاحة.
- ٢- الطاقات البشرية المستقلة.
- ٣- الإعداد والتقلات.
- ٤- التدريب وما يحقته من زيادة في الأداء.

فساعات العمل المستخدمة في الأداء تتحدد عن طريق تحديد الأنماط الزمنية اللازمة لأداء العمل المطلوب والتي يستخدم في تحديدها تحليل العمل أو دراسات الزمن والحركة، ومن هنا فإن إعادة النظر في هذه الدراسات قد يؤدي إلى تحقيق وفورات للمنظمة تتمثل في عدد من الساعات المتاحة التي يمكن توجيهها في تغطية أي احتياجات إضافية من القوى البشرية فمثلاً يلاحظ أن

تيسيط أداء بعض الاعمال يودى إلى تخفيض مقدار الزمن اللازم لأدائها وبالتالي تخفيض عدد الساعات الكلية اللازمة لأدائها من هنا يمكن توجيه العمالة ابرادة لمد احتياجات جديدة للمنظمة.

كذلك تلعب معدلات الغياب دورا فى تحديد عدد الساعات الفعلية المستغلة فارتفاع معدلات الغياب يضع على المنظمة عددا ليس بسيطاً من الساعات التى كان من الممكن استخدامها فى انجاز الاعمال ويمكن للمنظمة عن طريق دراسة معدلات الغياب وحصر عدد الساعات الضائعة - أن تبحث فى أسباب نشأتها وتعمل على تخفيضها وبالتالي تضيق عددا جديداً من الساعات للعمل الفعلى.

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه يستن للمنظمات استخدام نظام الورديات والتشغيل الإضافى وذلك لتحقيق عدد إضافى من ساعات القوى البشرية الحالية قد يغنيها عن الالتجاء إلى اجراء تعيينات جديدة كذلك تفيد المنظمة الدراسة الخاصة بنظام الاجازات الحالى ومدى انتظامه وتأثيره على كمية الساعات الفعلية التى يقضيها العاملون فى العمل إلا أنه يجب أن نحذر هنا من سوء استخدام الأساليب السابقة بحيث نعمل على ارهاق العاملين لحساب العمل فالتطبيق الخاطى لبعض الأساليب السابقة قد يودى بنتائج عكسية لا تكون فى صالح المنظمة على الإطلاق.

ويتمثل المصدر الثانى الأساسى - من مصادر المنظمة للقوى العاملة - فى الطاقة البشرية المستغلة فقد يعمل العامل ثمانى ساعات يوميا إلا أنه يعطى إنتاجا يعادل ما يعطيه آخر فى أربع ساعات فقط حيث أن الكفاية الإنتاجية للأخير تكون أعلى بكثير من كفاءة الأول الإنتاجية. ولا شك أن هناك مؤشرات للكفاءة الإنتاجية للعاملين تساعد المنظمة فى تحديد مدى الاستغلال السليم للطاقة البشرية العاملة بها فإذا ما تبين للمنظمة انخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين بها فإن تبنيها لبرامج فعالة تعمل على رفع تلك الكفاءة يغنيها عن

تجاء إلى مزيد من التعيين لمد العجز في ساعات العمل المطلوبة لانجاز اهدافها.

كذلك تتحدد مدى استفادة المنظمة من الطاقات البشرية الموجودة بها ببرامج التحفيز التي تستخدمها في دفع العاملين لتحقيق أعلى مستويات الكفاية ومدى مناسبة هذه البرامج في تحفيز الحاجات الإنسانية التي يسعى العاملون إلى اشباعها ويرتبط بهذا الأمر مدى مناسبة العمل الذي يقوم به العاملون مع قدراتهم وحاجاتهم الشخصية فلا شك أن تناسب العمل مع قدرات وحاجات الفرد يدفعه إلى تحقيق أحسن استخدام ممكن لطاقاته البشرية.

ويمثل المصدر الثالث الأساسي من مصادر القوى العاملة للمنظمة في الاعداد والتنقلات ويقصد بلفظ الاعداد التعيينات الإضافية اللازمة لمد احتياجات منظمة من القوى البشرية اما التنقلات فيقصد بها عملية التنقلات الداخلية والترقيات التي تستخدم في سد الفراغان التي تنشأ في الهيكل التنظيمي للمنشاء. وأخيراً - وليس آخراً يأتي التدريب بما يحققه من زيادة في مستوى الأداء والإنتاجية وما يوفره من ساعات عمل قد تسمح باستغلالها في أنشطة أخرى كبديل للاستعانة بعمال جدد.

خلاصة السمات الأساسية لعملية تخطيط القوى العاملة:

يمكن تمييز مرحلتين أساسيتين لعملية تخطيط القوى العاملة كالآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة إعداد مشروع ميزانية الأفراد المقترحة.

المرحلة الثانية: مرحلة اعتماد مشروع ميزانية الأفراد وإعداد ميزانية الأجور

أو ميزانية تكلفة الأفراد Personnel Costs Budget والتنبؤات

المرتبطة بالقوى العاملة والخاصة بالعام القادم.

مفاهيم أساسية فى مجال تخطيط القوى العاملة

تتعدد تعريفات ومفاهيم تخطيط القوى العاملة من حيث المنظور والمستوى وأبعاد ومجالات التخطيط وميادينه وبالمبحث عن تعريف شامل لتخطيط القوى العاملة جاء تعريف السيد الأستاذ/ خالد طاهر الخبير العمالى ووكيل أول وزارة القوى العاملة والتشغيل سابقا من أكثر التعريفات شمولاً ووضوحاً وهو:-

تعريف تخطيط القوى العاملة:

(تخطيط القوى العاملة هو وضع سياسات وخطط وبرامج الاستخدام الأمثل للقوى البشرية القائمة والمتوقعة على ضوء أهداف سياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومعنى الاستخدام الأمثل هو شمول التخطيط للجانب الكمى، أى الأعداد الكلية للقوى العاملة والجانب الكيفى أو النوعى للقوى العاملة ميقانا وزمانا).

أهداف تخطيط القوى العاملة:

من التعريف السابق يمكننا أن نحدد أهم أهداف تخطيط القوى العاملة فى الآتى:-

- ١- تحقيق الاستخدام الكامل والمستمر للقوى العاملة بحيث يسهم كل فرد بالقدر المطلوب منه فى الإنتاج وبالتالي فى الدخل القومى.
- ٢- توفير فرص عمل مجزية ومستقرة لكل عامل قادر على العمل يبحث عنه ويرغب فيه ويحرص عليه.
- ٣- الحفاظ على الثروة البشرية وصيانتها وتنميتها المستمرة والعمل على استقرارها كأساس لاستقرار وأمن المجتمع فى إطار من تكافؤ الفرص.

٤- تحقيق التوازن الكامل بين العرض والطلب على القوى العاملة كما وكيفيا وتركيبه وتوزيعا وتوقيتا وبالتالي القضاء على كل أشكال البطالة في المجتمع.

٥- توفير كافة احتياجات المشروعات الاقتصادية على اختلاف أنشطتها من القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها واستثماراتها وبالتخصصات العامة المطلوبة والتخصصات الدقيقة بقدر الإمكان بالتوزيع الزمني والجغرافي الملائم لاحتياجاتها.

٦- تحقيق التنسيق بين كافة الجهات المعنية بالثروة البشرية كالمؤسسات التعليمية والتدريبية والسكانية وأجهزة التخطيط الاقتصادي والتكنولوجي بحيث تأتي مخرجاتها متوافقة مع احتياجات سوق العمل.
مستويات تخطيط القوى العاملة:

تأتي الثروة البشرية في مقدمة كافة عناصر التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وأكثرها فعالية وتأثيرا وبالتالي فتخطيط القوى العاملة ككل أشكال التخطيط يتم على المستويات التالية:-

أولاً: تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي العام.
ثانياً: تخطيط القوى العاملة على مستوى قطاعات الإنتاج على اختلافها وتنوعها.

ثالثاً: تخطيط القوى العاملة على المستوى المحلي بالمحافظات ووحدات الحكم المحلي.

رابعاً: تخطيط القوى العاملة على مستوى المهن أو الحرف لتنميتها ورعاية مصالح أعضائها وتعظيم دور كل منها.

خامساً: تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشآت أو للوحدات الاقتصادية إنتاجية أو خدمة.

ساساً: تخطيط القوى العاملة على مستوى التكتلات الاقتصادية الإقليمية التي أصبحت سمة العصر.

سابعاً: تخطيط القوى العاملة على المستوى الدولي من خلال منظمات دولية تتولى التخطيط للقوى العاملة على مستوى العالم كمنظمة العمل الدولية وكذلك منظمات إقليمية كمنظمة العمل العربية.

ثامناً: جهود الفرد الذاتية في تنمية قدراته ومهاراته من خلال التعليم والتدريب والتكيف المستمر.

مجال عمل ومشاكل تخطيط القوى العاملة:

أولاً: على المستوى القومي العام:

يرتبط تخطيط القوى العاملة بتوفير احتياجات خطة التنمية من القوى العاملة على المستوى القومي العام كما وكيفا وتوقيتاً وتركيبه مع استثمار القوى العاملة المتاحة استثماراً كاملاً في مشروعات وفرص عمل منتجة حقيقية وبالتالي العمل على الحد من البطالة وتنمية الثروة البشرية فنياً ومادياً واجتماعياً... ومن أهم العوامل المؤثرة على تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي العام ما يلي:-

١- صعوبة تحقيق التوازن الكمي والنوعي للقوى العاملة وتوزيعها على الأنشطة الاقتصادية (زراعية - صناعية - خدمية) وكذلك على المهن المختلفة (حرفيون - زراعيون - فنيون - إداريون - المهن الحرة على تنوعها) حيث تساهم كل من هذه الفئات بقدر فعال تبعاً لأهميتها ووزنها وتأثير كل منها في الاقتصاد القومي والتنمية والاحتياجات المستقبلية لكل نشاط منها.

٢- عوامل الهجرة الداخلية والخارجية وتركيزها على التخصصات والمهارات النادرة وكذلك استحواذ المشروعات الاستثمارية والاستثمارات الأجنبية على

العناصر المميزة منها، ومدى الحاجة إلى التخطيط للإجابة والتجديد في ضوء الاحتياجات المحلية والإقليمية وأسواق العمل الخارجية..

٣- الخلل في التوزيع الكمي والنوعي والجغرافي للسكان وتوزيع الأنشطة والاستثمارات بما يحد من إمكانية تحقيق التنمية الشاملة والعادلة وتكافؤ الفرص لكافة محافظات مصر وخاصة النائية منها بالإضافة إلى المجتمعات العمرانية الجديدة.

٤- القيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والإدارية والبيئية السائدة في المجتمع والتي قد تحرم المجتمع من ثمرة عمل بعض عناصره كالنظرة المختلفة لعمل المرأة وكذلك مركزية الخدمات والاستثمارات والإدارة وغيرها.

٥- حيث أن التعليم استثمار طويل المدى تستغرق مدخلاته في المتوسط ١٦ سنة والتخطيط له يتطلب التعرف الدقيق على مدى ونوعية احتياجات سوق العمل ومتغيراتها خلال تلك الفترة، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم تطابق مخرجاته مع مواصفات واحتياجات مدخلات سوق العمل، فضلاً عن أن التعليم يسعى لتوفير الاحتياجات العامة وليس احتياجات التخصص الدقيق للمنشآت الاقتصادية على تنوعها وتطورها.

٦- التقدم التكنولوجي السريع وصعوبة تحديد هياكل ومواصفات ثابتة للمهن والمهارات والمعارف حتى يمكن ترجمتها لبرامج تعليمية وتدريبية دقيقة يجعل من الصعوبة المواءمة المستمرة بين برامج التعليم والتدريب والعمل ومتغيرات التقنية الحديثة.

٧- تعدد وتداخل المؤسسات والتنظيمات التي تتولى التخطيط للقوى العاملة على المستوى القومي العام وعدم التنسيق فيما بينها مع عدم توافر قاعدة بيانات دقيقة تخدم الباحثين والمخططين في هذا المجال.

٨- نضيف إلى ذلك الزيادة السكانية وارتفاع معدلات الخصوبة والإعالة والأمية وانتشار البطالة وضعف الاستثمارات والخدمات ونسبة المتخصصين فى مجال تخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية خاصة على المستوى القومى.

ثانيا: على مستوى المنشأة:

لا شك أن المنشآت الاقتصادية هي العنصر الفعال والمباشر فى إحداث التنمية وللقوى العاملة فيها تأثير مباشر على فعاليتها وفرتها على الأداء الأمر الذى أدى لظهور نظريات راس المال البشرى تعبيرا عن أهمية العنصر الإنسانى فى تحقيق فعالية النتائج لهذا يحظى تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشآت بأهمية خاصة .. حيث تعاني من مشكلات ومواقف أهمها:-

١- المخطط الموضوعية لتخطيط القوى العاملة تعتمد على التنبؤ بمتغيرات القوى العاملة المستقبلية وهى بطبيعتها متغيرات طويلة المدى تتضمن متغيرات غير متوقعة يكون لها تأثير سلبي على نتائج هذه الخطط.

٢- تتأثر كفاءة تخطيط القوى العاملة بمعايير عديدة منها معدلات الأداء والإنتاجية والمستويات والقدرات والمعارف والمهارات والفروق الفردية ولكل منها تأثير متداخل ومتشابك يتعذر الفصل بينها وقياس درجة تأثيره. على حدة بعيدا عن غيره من المؤثرات.

٣- صعوبة التوفيق والتسيق بين مصالح العاملين بها والقوانين والقرارات السيادية والعائد على البيئة والمجتمع.

٤ - صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والأساليب الكمية للعمل والأداء وخاصة فى الأعمال الغير مباشرة التى لا غنى عنها فى العملية الإنتاجية.

٥- تعذر التنبؤ بمستوى وإنتاجية ومرونة الاستجابة للتطور المهنى المستقبلى لدى العمالة الحديثة بالمنشآت.

- ٦- عدم الاهتمام بالبيانات والدراسات اللازمة لتخطيط القوى العاملة داخل المنشآت فضلا عن تداخل نشاطها مع الكثير من الأنشطة الإدارية الأخرى كاختيار القوى العاملة والتعيين والتدريب والترقية والنقل.
- ٧- عدم قابلية دراسات وأساليب تخطيط القوى العاملة للتعميم بين المنشآت حيث تختلف بين كل منها في ضوء الآتى:-
- نوع ومستوى التكنولوجيا المطبقة في الإنتاج والخامات المستخدمة وأساليب العمل أو التصنيع ومتطلباتها من العلوم والمعارف والمهارات والتدريب واستمراره.
- حجم المنشأة وموقعها وطبيعة البيئة المحيطة بها والعمالة المتاحة من خلالها.
- النظم الاجتماعية والإدارية والسياسية والاقتصادية السائدة بالمجتمع.

العمليات الأساسية فى تخطيط القوى العاملة

يركز تخطيط القوى العاملة على ثلاث عمليات أساسية تختلف من حيث ميدان تناولها على النحو التالى:-

محاور عمل تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

أولاً: العرض الداخلى المتاح: فى المنشأة وما يوجد بها من قوى عاملة متاحة وتمثل جانب العرض الداخلى المتاح بالفعل وقدرتها على تطويره لإحتياجاتها فى إطار من الترشيح والاستخدام الأمثل للعماله بها والذي يخضع لسيطرة وتحكم المنشأة.

ثانياً: العرض الخارجى: ويتمثل فى سوق العمل الخارجى وأعداد وتركيبه ومستوى المتاح من العمال من خلاله وذلك فى إطار إمكانيات المنشأة فى الاستحواذ على احتياجاتها منه فى ضوء حجم المنشأة وخطط وبرامج الإنتاج ومعدلات الأداء واحتمالات التوسع واحتياجات الإحلال المستقبلية والقدرة الاقتصادية للمنشأة. هذا ويخضع العرض الخارجى لتأثير العديد من المؤسسات التعليمية والتدريبية والتخطيطية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

ثالثاً: الموازنة بين العرض والاحتياجات: ويتم ذلك من خلال قدرات مخطسى القوى العاملة ومنظمتها داخل المنشأة ومهاراتهم فى إحداث التوازن المستمر بين العرض الداخلى وخارجيا وبين احتياجاتها الفعلية بمواصفاتها الدقيقة.

العمليات الأساسية في تخطيط القوى العاملة:

وإذا تناولنا المحاور الأساسية السابقة: وما يؤثر عليها من عوامل تكون غالباً هي مجال العمل والتحليل والدراسة بمعرفة مخططي القوى العاملة وتشمل العمليات الأساسية الآتية:-

أولاً: جانب العرض:

أ) العرض الداخلي المتاح من العمالة بالمنشأة:

ويتم دراسته وتحليله من خلال العمليات التالية:-

١ - دراسة وتحديد وتحليل مكونات هياكل العمالة الحالية بالمنشأة وإعداد مساعدة بيانات تفصيلية عنها من حيث الأعداد والتخصصات والتأهيل العلمي والنوع والفئات العمرية ومستوى المهارات والمعارف والقدرات (ويمثل ذلك موقف العمالة الحالي).

٢ - المنظور المستقبلي والقدرة على التنبؤ بما يمكن أن تكون عليه العمالة مستقبلاً وما سيطرأ عليها من متغيرات في خصائصها المختلفة ويعتمد ذلك غالباً على التطور التاريخي السابق للعمالة بالمنشأة والمؤسسات المماثلة.. وأهم هذه المتغيرات هو انتهاء الخدمة بأنواعها - التدريب - تطوير وتحسين المسار الوظيفي - الترقّيات - حركة العمالة داخل الهيكل الوظيفي - التطور في القدرات والمهارات - التعاقد على العمل مع الغير أو مع المنشأة - ويعبر عن ذلك باتجاه العمالة (دورها أو دوراتها).

٣ - الإطار الإداري والتنظيمي داخل المنشأة وتأثيره على أداء وظروف العمل كنظم الأجور والحوافز وساعات العمل والإجازات ونظم التدريب والتنمية البشرية وصيانة العمالة الصحية والاجتماعية والسلامة والصحة المهنية والدافعية والانتماء والتحفيز على التطوير والابتكار والإبداع في الأداء ونمط القيادة ونظم الاتصال السائدة داخل المنشأة وانعكاس كل منها على العمالة.

وهكذا نجد أن عناصر العرض الداخلى جميعا تخضع لسيطرة وتأثير المنشأة ونظم ومناخ العمل بها.

ب- العرض الخارجى المتاح:

ويتمثل فى سوق العمل الخارجى وهو ما يمكن الحصول عليه من العمالة المختلفة بسوق العمل والتي تخضع لتأثير وسيطرة مؤسسات عديدة منها مؤسسات ونظم التعليم والتدريب وتعليم الكبار والتنمية البشرية وتخطيط القوى العاملة على المستوى القومى والتركيبية السكانية وتوزيعها الجغرافى ودرجة التحضر ومخزون العمالة ومستوى ودرجة البطالة ومعدلات الهجرة الداخلية والخارجية ونظم التشغيل وسياسات التوظيف والقوانين العمالية والسيادية الملزمة بالإضافة إلى درجة قوة وتأثير النقابات العمالية ومنظمات أصحاب الأعمال والقيم الاجتماعية السائدة (ويطلق على ذلك بيئة العمل الخارجية).

ثانياً: الطلب على العمالة:

ويتم تقديره من خلال ترجمة الأهداف الإنتاجية للمنشأة وتحويلها إلى هياكل تحليلية للعمالة الواجب توظيفها للوفاء بهذه الأهداف وتنفيذ كافة البرامج الإنتاجية عدداً ونوعية وتركيبه مع مراعاة احتمالات التوسعات المستقبلية فى العمل. وذلك فى إطار حجم واستثمارات المنشأة وإنتاجها المخطط فى ضوء حصتها فى السوق المحلية والتصديرية إن وجد ويراعى فى ذلك الأنشطة الخدمية المكتملة واللازمة لأدائها.

ثالثاً: الاحتياجات من العمالة:

وهكذا فإن آليات تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة تكون مسن خلال تحديد وتحليل العمالة بالمنشأة ثم تحديد الاحتياجات اللازمة للأداء الكامل والأمل لتحقيق الأهداف ويمثل الفرق بينهما الاحتياجات من العمالة ويعبر عنها بالمعادلة التالية:-

احتياجات الأداء كإكل - العرض الداخلي لمتاج - الاحتياجات من المالك
(الطلب المتأخر) (المعلم بالمنشأة) (الفرق بين العرض والطلب)

وهذا الفرق هو محور جهود كبيرة من مخططي القوى العاملة بهدف تحقيق التوازن بين العرض والطلب من العمالة.
هذا وقد تكون احتياجات تحقيق التوازن بالمسالب فيسمى مخطط القوى العاملة على تغييرها من سوق العمل الخارجى وقد تكون بالزيادة فيعمل على امتصاصها وتوظيفها فى أصال أخرى بحيث تكون منتجة.
وتمثل هذه الاحتياجات وكيفية توفيرها بالكم والكيف والخبرات والمهارات والقدرات والتأهيل العلمى المناسب وفى الوقت الملائم للعمل صلب عمل مخطط القوى العاملة على مستوى المنشأة وتحقق مهاراته من استمرار واستقرار ذلك التوازن.

رابعاً: تحقيق للتوازن بين جانبى العرض والطلب (الموازنة):

ويتم من خلال توفير الاحتياجات المستمرة للعمل عددا ونوعا وخصائص وتركيبية ويأتى ذلك فى إطار التحديد الدقيق للعناصر التالية:-
١- الترجمة الدقيقة لاحتياجات العمل وهياكلها أعداداً ومستويات فى إطار خطط الإنتاج وحجمه ومعدلات الأداء واحتمالات التوسع والتطوير أو التفسير وحجم المنشأة ومستوى التكنولوجيا المطبقة ونصيب المنشأة من السوق فى الأجل القصير والمتوسط والطويل (أى ما يجب أن تكون عليه العمالة مستقبلاً).

٢- حصر العمالة ومخزونها من خلال هياكل تحليل العمالة وفقاً للواقع الفعلى فى كل مرحلة عددا وخصائص وتركيبية (ويمثل ذلك واقع العمالة الفعلية بالمنشأة).

٣- تحديد العجز أو الفائض في العمالة كدًا وكيفا . ساليب الإحلال أو التخلص من الفائض مع مراعاة المتغيرات المتوقعة (كالتوسعات - الاستثمارات الجديدة- المشروعات والأنشطة المكتملة المحتملة - الزيادة في النشاط - عنصر الندرة في بعض التخصصات - الفاقد المتوقع - تكلفة العمالة) وذلك دون أهدار لعنصر الترشيح في العمالة والاستخدام الأمثل لها (ويمثل ذلك جانب الطلب).

٤- المتابعة المستمرة لخطط القوى العاملة للتأكد من ملامتها للواقع العملي المنفذ وتلبيتها الفعلية للاحتياجات ومعالجة الفروق أولاً بأول إن وجد حتى لا تؤثر على الأداء والإنتاجية (ويمثل ذلك توازن أو موازنة القوى العاملة) والذي يمثل هدف تخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية. وتعتبر المعادلة التالية باختصار عن العمليات الأساسية لتخطيط القوى العاملة.

الطلب الكلى على العمالة= العرض الداخلى للمتاح= الاحتياجات ← عوامل المعالجة أو التوازن

أهم أساليب ووسائل تحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة

أولاً: أساليب ووسائل تحقيق الموازنة على المستوى القومى العلم:

يلتزم مخطط القوى العاملة على المستوى القومى العام بمكونات
مدخلات سوق العمل والتي تشمل الآتى:-

١- مخرجات أجهزة التعليم على اختلاف تخصصاتها ومستوياتها وكذلك أجهزة
التدريب المهني المؤهلة للعمل.

٢- الباطلون عن العمل والباحثون عنه والقادرون عليه.

٣- المتسربون من مراحل التعليم المختلفة.

٤- الأميين فى سن العمل.

٥- ذوى القدرات والمهارات والتخصصات الخاصة الذين يسعون لتطوير
أوضاعهم من خلال تغيير أعمالهم ووظائفهم.

وفى المقابل يعمل مخطط القوى العاملة على توفير كافة احتياجات
المؤسسات والمنشآت الاقتصادية على اختلاف أنشطتها (إنتاجية - خدمية) وذلك
وفقاً لاحتياجاتها فى الوقت المناسب لذلك وبالأعداد والأماكن والتخصصات
العامة والدقيقة اللازمة لتنفيذ برامج وسياسات العمل بها وتحقيق الأهداف العامة
للمجتمع وذلك بالتنسيق بين المؤسسات المعنية بالقوى البشرية كأجهزة التعليم
والتخطيط والتشغيل والهجرة والتنمية البشرية وغيرها فى إطار الالتزامات
العامة الدخورية والتشريعية والاجتماعية والاقتصادية والتنموية والمؤثرات
والمستفيزات العالمية السائدة.

ثانيا: اساليب ووسائل تحقيق الموازنة على مستوى المنشآت:

تهدف أساليب ووسائل تحقيق التوازن بين العرض والطلب من العمالة تحقيق تعادل مستمر ومتكامل للعرض والطلب على العمالة داخل المنشأة فى الوقت المناسب مع الائتراد بالأعداد والمستويات والتخصصات والتركيبية الملائمة لاحتياجاتها.. ومن أهم وسائل تحقيق الموازنة ما يلى:-

١- العمل على تطوير وتحديث طرق وأساليب العمل ومستوى التكنولوجيا المطبقة ترشيدا لهيكل العمالة بالمنشأة حيث أن ارتفاع مستوى التكنولوجيا يقلل من حجم العمالة المستخدمة والعكس صحيح حيث أن انخفاض مستوى التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة الاعتماد على الأيدي العاملة وزيادتها.

٢- تطوير وصيانة العمالة وتنمية قدراتها من خلال توفير البرامج التدريبية الملائمة فى ضوء تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية بما يساهم فى سد الفجوة بين خصائص وقدرات ومهارات ومعارف العمالة المتاحة ومستوى العمالة المطلوبة للأداء.

٣- إعادة هيكلة العمالة وتوزيعها لاستثمار الطاقات المتاحة المعطلة من خلال استغلال الفائض فى بعض الوحدات فى سد العجز بالوحدات الأخرى وكذلك التقلات والترقيات وإعادة التدريب وتغيير المسار الوظيفي داخل الأسرة المهنية الواحدة.

٤- تطوير نظم العمل بزيادة أو تخفيض ساعات العمل ونظم الحوافز والمكافآت التى يقابلها إنتاج فعلى، وكذلك توفير بيئة عمل داعمة للإنتاجية.

٥- التوسعات الرأسية بالاستخدام الأمثل للاستثمارات المتاحة والتوسعات الأفقية بإضافة استثمارات وأنشطة جديدة مكملية ومتجانسة أو متنوعة تمتص فائض العمالة المتاحة.

٦- دراسة وتحديد تكلفة العمالة وبديلها المتاحة (أى تكلفة الفرص البديلة) واتخاذ القرار المناسب والأكثر عائداً على المنشأة مجتمع معا.

الخرائط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة ودور كل منهما فى تخطيط القوى العاملة

يتطلب التنظيم الجيد للمنشآت تحديد أهدافها تحديداً دقيقاً ثم ترجمة هذه الأهداف إلى خرائط أو هياكل تنظيمية تتضمن كافة الوحدات والأقسام والإدارات والمستويات اللازمة لأداء العمل بها والتي يتم ترجمتها إلى هياكل تحليلية للعمالة من حيث العدد والتأهيل والنوع والمهارات والقدرات التى تشغلها كما يلى:

أولاً: الهياكل أو الخرائط التنظيمية:

وتتمثل ترجمة فعلية لأهداف المنشأة فى شكل خرائط أو هياكل تنظيمية تتضمن تحديد وحدات وأقسام العمل بالمنشأة ومستوياتها ومسارات العمل بها مع وضوح نطاق الإشراف والسلطة والمسئولية وخطوط الاتصال وحركة المعلومات بها.

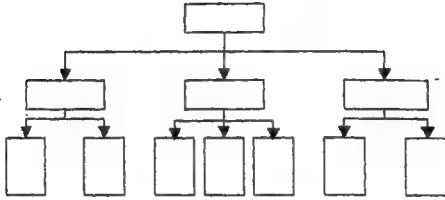
هذا وقد تتخذ الأهداف أشكال عديدة تبرز وتحقق الغرض من المنشأة ومن أهمها كميات الإنتاج الإجمالى المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة وبالجودة المناسبة لاحتياجات المجتمع.. أو قيمة محددة بالجنهات للإنتاج أو المبيعات أو الربح الذى يحقق هذه الأهداف.. وقد تأخذ الأهداف أشكال نسبية كنسبة صافى الربح إلى حجم رأس المال المستثمر بالمنشأة مثلاً.

كما يخضع شكل الخرائط التنظيمية لطبيعة عمل المنشأة وحجمها وفروعها وأقسامها والتوزيع الجغرافى لها.. ومن أهم أشكال الخرائط ما يلى:-

١- خرائط تنظيمية نمطية:

تتدرج فيها المستويات الإدارية رأسياً من أعلى إلى أسفل وكذلك خطوط السلطة ونطاق الإشراف ومسارات العمل والاتصال وهذا الشكل هو الأكثر شيوعاً حيث يسهل من خلاله تحديد ترتيب المستويات الإدارية ونطاق الإشراف

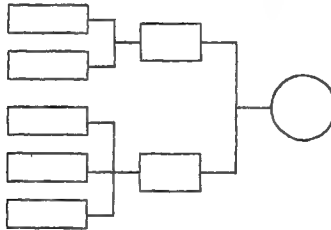
والسلطة والمسئولية لكل منها، ويكون مركز السلطة بها عند قمة الخريطة كما في الشكل التالي:-



(شكل يبين الخرائط التنظيمية النمطية)

٢- خرائط تنظيمية أفقية:

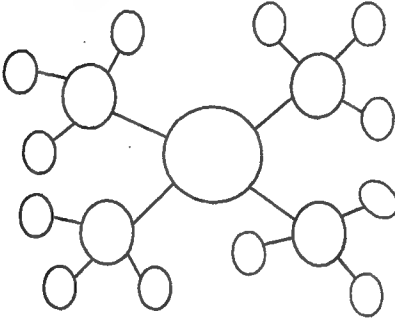
يكون مركز السلطة فيها يمين أو يسار الخريطة ويتدرج وينساب في الاتجاه المعاكس موضعاً مسار العمل والسلطة والمسئولية ونطاق الاشراف كما في الشكل التالي:-



(شكل يبين الخرائط التنظيمية الأفقية).

٣- خرائط تنظيمية دائرية:

يكون مركز السلطة فيها عند مركز الدائرة ويتدرج كلما ابتعدنا عن مركزها ويؤكد هذا النوع من الخرائط على مركزية السلطة ومدى تفويضها وتدرجها بالإضافة إلى شبكية الاتصالات ومدى تدخلها كما في الشكل التالي:-



(شكل يبين الخرائط التنظيمية الدائرية)

أهداف إعداد الخرائط أو الهياكل التنظيمية:

تستهدف الخرائط أو الهياكل التنظيمية تحقيق الآتي:-

- ١- ترجمة أهداف المنشآت الإنتاجية أو الخدمية مقدرة بقيمة مادية أو كمية أو ربحية أو نسبية بين المخرجات وعناصر المدخلات مجتمعة أو كل منها على حده (عمل - مواد - آلات - رأسمال مستثمر - إدارة).

٢- تحديد وحدات وإدارات وأقسام العمل اللازمة لتحقيق الأهداف وميادين عمل كل منها.

٣- تحديد المسار الأمثل للعمل داخل المنشأة وترتيب مراحلها.

٤- تحديد مراحل العمليات الإنتاجية داخل المنشأة.

٥- تحديد خطوط السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف.

٦- تحديد خطوط الاتصال ومسار الأوامر والمعلومات والتغذية العكسية.

ثانياً هياكل تحليل العمالة:

وتتناول في محتواها تحليل دقيق للقوى العاملة بالمنشأة واتجاهاتها ودورانها وأهم المعطيات والمؤشرات والدلائل الناتجة عن دراستها بهدف تحديد الاحتياجات من العمالة بعد مقارنتها بالهياكل التخطيطية لأداء الأمثل.

وهكذا فإن هياكل تحليل العمالة تتناول تحليل قوة العمل الفعلية الحالية بالمنشأة واتجاهات أفرادها ومعدلات دوران فئاتها بهدف ترجمة الوحدات الواردة في الخرائط التنظيمية إلى قوة بشرية أعداد وخصائص وتركيبه لازمة لتحقيق سياسات وبرامج العمل بالكف والجودة في الوقت المحدد مسبقاً كما تمثل هياكل العمالة قاعدة بيانات ودلائل تخدم مخطط القوى العاملة بالمنشأة في عمله والجودة في الوقت المحدد مسبقاً ويمكن أن يعبر عنها بالمعادلة التالية:

هياكل تحليل العمالة الحالية = الاحتياجات - هياكل عمالة التخطيطية لأداء الأمثل

هذا وفي حالة تناول هياكل تحليل العمالة للعمالة الموجودة في المنظمة فإنها تمثل هياكل تحليل العمالة الحالية، وإذا شملت تحليل العمالة المطلوبة لأداء الأمثل أو ما يجب أن تكون عليه العمالة لأداء أهداف المنظمة كاملة فإنها تعبر عن هياكل تحليل العمالة النموذجية.

أنواع هياكل تحليل العمالة:

يتوقف نجاح التخطيط للقوى العاملة على دقة وعمق وتنوع تحليل هياكل العمالة واتجاهاتها ودورانها والمعطيات والمؤشرات والدلائل الناتجة عن دراستها لتحديد الاحتياجات في ضوء مقارنتها بالهياكل التخطيطية المثلى للأداء.. هذا ومن أهم ما تتناوله الهياكل التوزيع العمرى للعمالة أو الفئات السنية لها - هياكل الخبرة والتخصصات الدقيقة - هياكل التأهيل العلمى - هياكل توزيع العمالة - الهياكل النوعية (ذكور - إناث) - وهناك هياكل فرعية متنوعة حسب الحاجة إليها مثل هياكل الحالة الاجتماعية وهياكل محل الميلاد وغيرها.

أما أنواع الهياكل من خلال ما تحتويه فتتقسم إلى ثلاثة أنواع:-

- ١- هياكل بسيطة تتناول توزيع القوى العاملة وفقا لخاصية واحدة.
- ٢- هياكل مركبة تتناول توزيع القوى العاملة وفقا لأكثر من خاصية.
- ٣- هياكل تحليلية مركبة تتناول خصائص العمالة والعلاقات المؤثرة فيما بينها.

استخدامات هياكل العمالة والهياكل التنظيمية فى ترشيد وتخطيط وموازنة القوى العاملة

حيث تعبر هياكل العمالة واتجاهاتها عن واقع الحال المتاح من الثروة البشرية داخل المنشأة فإن الهياكل أو الخرائط التنظيمية تعبر عن أهداف المنشأة وترجمتها فى وحدات وأفراد وسلطات ومسئوليات ومسارات العمل وخطوات الاتصال التى تعمل على تحقيق سياسات وبرامج العمل بالكف والكيف والوقت المحدد لها مسبقا ومن هنا يأتى دور مخطط القوى العاملة داخل المنشأة فى ضرورة الربط بين هياكل العمالة المتاحة والخرائط أو الهياكل التنظيمية بهدف تحقيق الموازنة بين العرض والطلب على العمالة من خلال وسائل عديدة أهمها:-

- ١- إعادة ترشيد الهياكل وتطوير أساليب وطرق العمل بما يتيح استبعاد المراحل التكرارية واستغلال واستثمار الطاقات المعطلة بحيث تصبح كافة الوحدات طاقات عمل منتجة وفعلية.
- ٢- الحرص الدائم والمستمر على تغطية الفجوة بين إمكانيات العمالة الحالية المتاحة وما يجب أن تكون عليه من خلال تحديد دقيق للاحتياجات التدرجية اللازمة لاستكمال هذه القدرات والإمكانيات.
- ٣- تحقيق توزيع أمثل للعمالة وإعادة توزيع فائض العمالة فى بعض الوحدات وتغطية العجز فى الوحدات الأخرى الأكثر حاجة لهذه العمالة مع تأهيل العمالة لهذه الأعمال مع مراعاة أن تكون لدخل الطبيعة المهنية الواحدة بقدر الإمكان (المجموعة أو الأسرة المهنية الواحدة).
- ٤- تنظيم ساعات العمل والأجور والحوافز بحيث تلبى احتياجات وبرامج وخطط الإنتاج زيادة وتخفيضاً بحيث تصبح مقابل إنتاج فعلى.
- ٥- إعداد دراسة خرائط السلم الوظيفى والترقيات والتنقلات لاستثمار وتشغيل كافة الطاقات المتاحة لدى العاملين بالمنشأة ووفقا لتدرج وتطور مهاراتهم وإمكانياتهم.
- ٦- تحقيق دراسة وموازنة كاملة لكافة عناصر تكلفة العمالة (أجور - حوافز - خدمات) والبدائل المناسبة بما يتوافق مع برامج وسياسات الإنتاج وظروف كل منشأة على حده.

الفصل الثالث

التخطيط للتدريب رسومات برامج ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية

- أهم سمات خطط وسياسات التدريب.
- تعريف التدريب (أسسه وأهدافه).
- شروط وخصائص التدريب الجيد.
- أهداف التدريب.
- أنواع التدريب.
- تخطيط وتقييم ومتابعة التدريب.
- كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- عوامل نجاح التدريب.

التخطيط للتدريب وخصائص برامجه ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية

يشهد العالم فى النصف الثانى من القرن الحالى ثورة علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واقتصادية واجتماعية ضخمة تتسم بالإيقاع السريع ونلمس جميعا الكثير مما حققه هذا التقدم التكنولوجى للدول المتقدمة ورفاهية الإنسان بها.. ونشعر أيضا بمدى ما تعانيه الدول النامية الجادة من اللهاث والهرولة فى متابعة التطورات العلمية والتكنولوجية حرصا على عدم اتساع الفجوة فى المستوى العلمى والاقتصادى بين الدول المتقدمة والدول النامية أكثر مما هى عليه الآن.

ومما لا شك فيه أن نظم ومناهج وبرامج التعليم الحالية وبسطه التغيير والتطوير والتحديث فيها يجعلها غير قادرة على نقل ومتابعة تكنولوجيا العصر ومتغيراته وبالتالي عدم قدرتها على توفير احتياجات سوق العمل ومتطلباته المتغيرة من حيث المعارف والمهارات والتقنية اللازمة لمواكبة هذا التطور.

وإدخول عصر التكنولوجيا الحديثة يلعب التدريب بما يتمتع به من قدر أكبر من المرونة والاستجابة دورا هاما فى إعداد الكوادر البشرية الملائمة من حيث القدرة على استيعاب العلوم والمعارف والمهارات والتقنية الفنية والتكنولوجيا والممارسة العلمية والعملية بمعدلات أسرع حتى تلاحق التطور المستمر والمتتابع لاحتياجات التطوير ومفاهيمه وأبعاده تحقيقا لقدرات تنمية أكبر خاصة وأن الإنسان هو أهم عناصر التنمية قدرة وفعالية.

ومن هنا فإن التدريب يجب أن يحظى بأهمية خاصة فى دول العالم الثالث ومنها مصر لإسهاماته الإيجابية فى إعداد القوى البشرية اللازمة لبناء الدولة العصرية على أسس علمية مكنها من ملاحقة التطور والتخلص من التخلف واللاحاق بركب التقدم والتنمية والرخاء.

هذا وتتوقف قدرة أى دولة فى استثمار مواردها وتنمية قدراتها بكفاءة عالية على قدر ما تتمتع به من ثروة بشرية علمية وفنية متخصصة ومدرّبة فى كافة مناحى الأداء الإنتاجى والخدمى حتى تحقق أهدافها وكطبيعة القدرات البشرية فإنها تحتاج لجهود تعليمية وتنقيفية وتدريبية مستمرة ومتدرجة ومتصلة حتى تتوافق مع احتياجات ومتغيرات العلوم والتكنولوجيا التى لا تتوقف عند حد بل تنتم بالديناميكية والحركة والتحديث المستمر.

وبمنظور اقتصادى آخر وإذا كان التعليم استثمار طويل المدى تصل مدته إلى ما يقرب من عشرين عاما حتى يبدأ فى تحقيق العائد المادى منه فإن التدريب الجيد المخطط - يدر عائد فور الانتهاء منه متمثلاً فيما يكتسبه العامل من قدرات ومهارات جديدة تنعكس بالتأكيد على إنتاجيته وتخدم منشأته ومجتمعه معاً فضلاً عن ما يدره جهده المميز بعد التدريب من زيادة فى الدخل تحقق له مستوى معيشة أفضل وبالتالى مستوى اجتماعى أرقى وأفضل له ولأسرته الأمور الذى يؤكد مدى انعكاس التدريب بطريق مباشر على تطوير وتحديث المجتمع وتقدمه.

هذا وهناك العديد من الأمثلة والتجارب والدراسات التى تؤكد وزن وأهمية التدريب ومن أهم هذه الدراسات التى تمت بالولايات المتحدة الأمريكية فإنها - ر - العائد المادى من التعليم والتدريب يقدر بثلاثة أمثال العائد من الاستثمارات المالية فى مختلف الأنشطة التجارية.

كما أن الزيادة فى متوسط دخل الفرد نتيجة التنمية البشرية أكبر من الزيادة المنتظرة من عائد رأس المال المادى حيث تتضاعف إنتاجية الفرد وأن نسبة ١٢,٥% فقط من هذه الزيادة يعود إلى الزيادة فى الاستثمار الرأسمالى أما بقية الزيادة فتعود إلى مدى ما حققه المجتمع من تقدم علمى وتكنولوجى فى قدرات ثروته البشرية.

وفى الاتحاد السوفيتى السابق أُنْصَح أن تعلّم العمال الأميين لمدة سنة قد أسهم فى زيادة إنتاجيتهم بنسبة ٣٠% خلال نفس المدة.. كما أن تدريب العامل على الآلة لمدة عام يؤدى إلى زيادة إنتاجيته من ١٢,٥ - ١٦%.

وهكذا فإن التدريب يتولى تصحيح واستكمال الاختلالات المتمثلة فى عدم توافر الكوادر البشرية اللازمة والمؤهلة لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة فى الأداء الاقتصادى وتنمية قدرات المجتمع علمياً وتكنولوجياً بما يتناسب ومتغيرات كل مرحلة.

أهم سمات خطط وسياسات التدريب:

فى ضوء ما تقدم فإن سياسات وخطط التدريب الناجح لابد أن تتسم بما يلى:-

أولاً: الديناميكية والمرونة فى نظم وبرامج التدريب وتنوعها بما يمكنها دائماً من القدرة على الاستجابة للمتغيرات العلمية والتكنولوجية وإعداد وتكوين الكوادر المتخصصة والفنية اللازمة لذلك.

ثانياً: الإعداد والتأهيل المستمر والمتنامى للكوادر البشرية من خلال الدورات والندوات والحوارات والبرامج التدريبية المختلفة والهادفة لتنمية مداركهم وتقدمهم بشكل متدرج يتناسب واستعداداتهم بهدف زيادة مساهمتهم فى تنمية الأنشطة والقطاعات التى يعملون بها.

ثالثاً: أن تواكب برامج وأدوات وأجهزة وأساليب التدريب والمدرسين فى تقديمها المتغيرات التكنولوجية حتى تستطيع إكساب الكوادر البشرية المدربة على المعطيات العلمية الحديثة وتطبيقاتها فى كافة مجالات الأداء.

رابعاً: توفير احتياجات المنشآت والمشاريع المختلفة من التخصصات الدقيقة التى لا تليها مخرجات التعليم رلاً يتفق أو تتطابق معها تبعاً لطبيعة عمل كل منشأة وتنوعها.

خامساً: التنسيق الكامل والمستمر بين أجهزة التخطيط للتدريب والقائمين على التعليم وكذلك تبادل الخبرات والمعارف حول أحدث وأنسب طرق وأساليب التدريب المناسبة لكل نشاط والجديد في مجالها.

سادساً: أن تعمل في ظل احتياجات فعلية وأساسية مدروسة لسوق وبيئة العمل وطبيعة النشاط الحالية والاتجاهات المستقبلية له أيضاً.

التدريب المخطط وجودة العمل:

لا يعتمد نجاح وتفوق المنشآت على الأجهزة والآلات فقط إنما يركز على كفاية الأيدي العاملة ومدى ما تتمتع به من قدرات ومواهب ومهارات وفيهم واتجاهات تسهم في إبقاء العمل وتشغيل وإدارة عناصر الإنتاج واستغلالها استغلالاً أمثل يحقق أهداف المنشأة.

الفرق بين التعليم والتدريب:

يرتكز التعليم على إكساب الأفراد المعلومات والمعارف والاتجاهات بأسلوب مندرج يتناسب مع قدراتهم الاستيعابية ومستوى أعمارهم وقدراتهم العقلية أيضاً وهو بالتالي استثمار طويل المدى تستقر مناهجه لفترات طويلة والتغيير فيها يحتاج لكثير من الجهد والوقت والتكلفة لشموليته لمنظومة العملية التعليمية كاملة (معلم ومنهج وكتاب ووسائل ومعامل ومدرسة وتمويل وإدارة تعليمية موكبة للتطوير).

أما التدريب هو تلك العملية التي تتولى تزويد الفرد بالخبرات والمهارات والمعلومات المتطورة والمستحدثة في مجال تخصصه أو اهتماماته لرفع مستوى كفاءته الإنتاجية وتدر عائد مباشر فور الانتهاء منه لانتعاشه المباشر على الأداء كما أن برامجه قابلة للتغيير السريع لمواكبة المتغيرات التكنولوجية وبالتالي تكون قدرته أعلى في توفير احتياجات التخصص الدقيق للمنشآت المختلفة.

وحكذا فإن التدريب والتعليم عمليتان كلاهما يكمل الآخر ويدعمه في خدمة إعداد وتأهيل وتوافق الفرد مع احتياجات سوق العمل ومتغيراته. وفضلاً

عن توافقه مع بيئة العمل والمجتمع معا فإن التعليم والتدريب يحققان للرد
مستوى اجتماعي واقتصادي أفضل يحقق له المكانة والدور الفعال والتوافق
داخل مجتمعه.

تعريف التدريب:

يعرف الأستاذ الدكتور عماد الدين حسن التدريب بأنه (تلك العملية
المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار
واراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا وذلك بهدف
زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة الوحدة أو المنظمة التي
يعملون فيها تحقيقاً لأهدافها في إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع).

وهكذا فإن تحديد مفهوم التدريب تحديدا واضحا، يعد أمرا ضروريا
ومفيدا لجميع الأطراف، من مسئولين، وإداريين، ومدرسين، ومنتدوين ويرجع
ذلك إلى عدة اعتبارات منها.

إنه بتحديد مفهوم التدريب، وما يقصد به تتحدد العملية التدريبية
بصورها وجوانبها المختلفة، فإذا فهم التدريب على أنه اكتساب معلومات
ومعارف فقط، تتشكل وفقا لذلك الأساليب والطرق التدريبية التي تستخدم لتحقيق
هذا الهدف، وتتشكل وفقا لذلك أيضا أدوات وطرق التقويم، حيث يتم التركيز في
هذه الحالة على قياس ما حصل عليه المتدرب من معلومات.

أما إذا فهم التدريب على أنه عملية شاملة، يتضمن تنمية المعارف
والمعلومات والمهارات، وتغيير الاتجاهات، فإن الأمر يختلف بالنسبة للطرق
والأساليب التدريبية المستعملة، وكذلك بالنسبة لمحتوى البرامج التدريبية وطريقة
تنظيمها، وبالنسبة لطرق التقويم حيث تعتمد في هذه الحالة على قياس التحصيل
فقط.

ومعنى ذلك أن تحديد مفهوم التدريب، يساعد على تحديد أهدافه،
ومحتواه، وطرقه وأساليب تقويمه، وإذا كان تحديد المفهوم شيئا ضروريا، فمن
الزم الأمور أيضا، أن يكون هذا المفهوم المتفق عليه واضحا لدى أطراف

العملية التدريبية من المسؤولين عن سياسة التدريب، والمخططين، والفنيين، والمدرّبين والمتدربين لأن الانتقال إلى هذا الوضوح يؤدي إلى التثنية، وانعدام لغة الفهم المشترك بينهم.

ويسود الأوساط التدريبية مجموعة متنوعة من المفاهيم حول تعريف التدريب، فهناك من يحدد التدريب على أنه اكتساب معلومات ومعارف، ومفاهيم فقط وهناك من يراه تنمية المهارات فقط، بينما يركز فريق ثالث على أن التدريب يجب أن يعنى بتنمية الاتجاهات وأساليب التفكير، وسوف نستعرض... فيما يلي مجموعة من التعريفات التي سادت الأوساط التدريبية، التي أستخلص منها التعريف السابق بما يتفق مع أهداف التدريب، ويتفق مع المفهوم الشامل للتربية، باعتبار أن التدريب بداية ونهاية عمل تربوي في المقام الأول.

التعريفات السائدة في الأوساط التدريبية ما يلي:

* إن التدريب: هو تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أيا كان مستواه في الحصول على خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر، أو الذي ينتظر أن يقوم به في المستقبل، وهذا يتحقق عن طريق تنمية العادات المناسبة للتفكير، والعمل على اكتساب المهارات والمعرفة، بحيث يؤدي هذا التدريب إلى تغيير الاتجاهات غير المناسبة، وتأكيد الاتجاهات المرغوب فيها لدى المتدرب.

* أو أن التدريب: هو مجموعة المواقف التي يمكن بها، اكتساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين، وعادة ما يكون العمل الوظيفي مهنة، أو تخصصا في مهنة معينة.

* أو أن التدريب: هو العملية التي يمكن من خلالها مساعدة الأفراد المتدربين للحصول على خبرات كافية، سواء في عملهم الحالي، أو الذي ينتظر قيامهم به في المستقبل، وذلك عن طريق تكوين وتنمية العادات المناسبة للتفكير، والعمل واكتساب المهارات، والمعرفة، وتغيير الاتجاهات، فالتدريب إذن، هو

ذلك النوع من الإرشاد والتوجيه والتنظيم في فن معين، أو وظيفة أو مهنة معينة، ويقصد به مساعدة المتدربين ليتغلبوا على ما يعترضهم من صعاب في العمل، وهو الوسيلة للحصول على أكبر قدر من الكفاية والمقدرة على نقل الأفكار والمعلومات الفنية والممارسات الجديدة من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي.

* أو أن التدريب: هو العملية التي يراد بها، إحداث آثار معينة في مجموعة من الأفراد، والتي يمكن عن طريقها مساعدة الموظفين والعاملين، ليكونوا أكثر كفاءة، ومقدرة، سواء في أعمالهم الحالية، أو التي ينتظر قيامهم بها في المستقبل، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة، وكذلك اكتساب مهارات، ومعارف واتجاهات جديدة، ويقصد بالكفاءة هنا، كفاءة الفرد الفنية في أداء عمله، وكفاءة المنظمة التي يعمل بها كهيئة تمثل اتجاهات أفرادها.

* أو أن التدريب: هو عملية زيادة وتطوير معلومات ومهارات القوى العاملة. ونحن نميل بعد استعراض هذه التعريفات إلى اعتبار أن التدريب، هو العملية التربوية المنظمة التي تهدف إحداث تغير سلوكي لدى المتدرب في الجوانب المعرفية والانفعالية (الاتجاهات) والمهارة، وذلك بهدف التكيف مع العمل الذي يؤديه حاليا، أو الذي يمكن أن يقوم به مستقبلا، وكذلك التكيف مع التغيرات التي تحدث بالمنظمة التي يعمل بها، أو التغيرات التي تحيط بها، وذلك ليتمكن من أداء عمله بكفاءة عالية.

والتدريب بناء على هذا التعريف يعد عملية ديناميكية، لا تتعلق بالوظيفة، وإنما تتعلق أيضا بالموظف، ومستقبله في الوظيفة، كما أن هذا المفهوم يحقق للترابط بين أهداف الموظف أو القائد وأهداف المنظمة.

والتدريب هنا أيضا ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لتنمية قدرات الأفراد، ومعارفهم ليكونوا أكثر تلاؤما مع الوظيفة التي يؤدونها، وهو وسيلة أيضا لرفع مستوى الأداء.

والتدريب بناء على التعريفات السابقة أيضا، عملية شاملة، تشمل المعارف والاتجاهات والسلوك.

وهو عملية اجتماعية تراعى مصلحة الفرد وأهدافه وقدراته وتتميته في إطار أهداف ومصلحة المنظمة التي يعمل بها من جانب، ومصلحة المجتمع الكبير الذي تنتمي إليه هذه المنظمة من جانب آخر.

* التوفيق بين الوظيفة من ناحية، ومتطلبات التغير الاقتصادي والتكنولوجي من الناحية الأخرى.

* السيطرة على العمليات الإدارية بالغة التعقيد، لأن الجوانب البشرية السلوكية تتدخل مع الجوانب المالية والفنية.

* إيجاد علاقة إيجابية أبعد من نطاق التنظيم الرسمي بين الفرد والمنظمة، وضع مصلحة كل منهما في إطار واحد.

* استخدام الوسائل العلمية في مواجهة المشكلات الإدارية والفنية وغيرها.

* إيجاد علاقة إيجابية أبعد من نطاق التنظيم الرسمي بين الفرد والمنظمة ووضع مصلحة كل منها في إطار واحد.

* استخدام الوسائل العلمية في مواجهة المشكلات الإدارية والفنية وغيرها.

شروط وخصائص التدريب الجيد:

- ١- أن يكون التدريب هادفاً: يعمل على تحقيق أهداف معينة مسبقاً ومتفق عليها.
- ٢- أن يكون تراكمياً ومستمرًا: بحيث يلبي احتياجات مراحل تدرج أداء العامل.
- ٣- أن يكون متدرجاً: مع القدرات الاستيعابية للأفراد من الأسهل للأصعب ومن العمومات إلى الخصوصيات.
- ٤- أن يكون متطوراً ومرناً: يواكب كافة المتغيرات التكنولوجية في العمل وفي أساليب ووسائل التدريب أيضاً.
- ٥- أن يكون شاملاً: لكل القوى العاملة وفي كافة جوانب المعرفة الإنسانية (معارف - اتجاهات - مهارات).
- ٦- أن يكون واقعياً: وفقاً لاحتياجات تدريبية واقعية وفعليّة يتطلبها العمل وتحقق استثماراته العائد المناسب لها.

أهداف التدريب:

من خلال ما تقدم من تعريف التدريب، وخصائصه، والمتطلبات التي يجب أن يحققها وتطوّر فكرة التدريب عامة، يمكن أن يقودنا ذلك إلى التعرف على أهداف التدريب والتي يمكن أن نضعها في مستويات ثلاثة، مستوى الفرد ومستوى المنظمة ومستوى المجتمع.

فبالنسبة للفرد:

يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية، وخفض دوران العمالة، والغياب والحوادث، وغيرها، كما أن آثاره تؤدي إلى تسهيل مهمة القيادة في إدارة الأفراد، حيث أن الأفراد المدربين أكثر ثقافة ومعرفة وفهماً لظروف العمل وواجباته وعلاقاته أكثر من غير المدربين كما يهدف إلى تعريف العاملين على الظروف المحيطة بالوحدة التي يعملون بها، وزيادة فهمهم للعلاقات الاقتصادية

والاجتماعية الساندة فى المجتمع الذى يعيشونه. كما يهدف التدريب من خلال ما يقدمه من خبرات إلى رفع مهارات المتدربين، سواء كانت المهارات قيادية، أو مهارة اتصال، أو مهارة متعلقة بحرفة أو وظيفة، وأداء متطلباتها. أما بالنسبة للمنظمة:

* فإن التدريب يهدف إلى نجاح الوحدات فى المجال الفنى والاقتصادى، وإيجاد قادة على مستوى عال من الكفاءة.

* كما يهدف إلى تحسين وتقوية قنوات الاتصال داخل المنشأة، مما يزيد من فاعلية الإدارة.

* كما يهدف إلى زيادة الناتج فى المنشآت الصناعية، أو تحسين الخدمة فى الوحدات الخدمية مع تخفيض التكاليف، وهذا يؤثر إيجابيا على ما تحققه الوحدة من إنتاج أو خدمات.

* يدعم أيضا القدرة على التطوير والتحديث وبالتالي المنافسة والبقاء فى ظل آليات السوق الحر ومعايير الجودة الشاملة.

أما عن أهداف التدريب على مستوى المجتمع:

. فتتمثل فى تحقيق التقدم الاقتصادى والاجتماعى فى شتى المجالات، فالأداء الجيد وبروح عالية، والذى يؤديه أفراد مدربون يؤدى إلى زيادة الإنتاج كما ونوعا، ويؤدى إلى تسهيل الخدمات وتحسينها، كما يؤدى إلى زيادة المنتجات وتخفيض تكلفتها فضلا عن انعكاس ذلك على التنمية الشاملة والوعى والانتماء والمواطنة الصالحة.

أهمية تدريب القيادات الإدارية:

وعلى الرغم من أهمية التدريب بصفة عامة، والتي أوضحناها من قبل، إلا أن التدريب القيادى يكتسب أهمية خاصة نظراً للحاجة إلى تحقيق أساليب ونظم جديدة فى الإدارة، كبحوث العمليات، والإدارة بالأهداف، وإدارة الأزمات، إدارة الجودة الشاملة، إلى غير ذلك من المستجدات فى مجال الإدارة العلمية الحديثة.

كما تعزى الأهمية المتزايدة لتدريب القيادات الإدارية، إلى أن الإنتاج والمنافسة أصبح في العصر الحالى من أكثر المسائل أهمية وحيوية، ونظرا لما لوحظ من ارتباط وثيق بين الإدارة العلمية السليمة، وزيادة الإنتاج.. وبين الإدارة العملية السليمة، وارتفاع مستوى الخدمات فى مجال الإدارة العامة، فقد أصبحت مسئوليات الجهاز الإدارى والقادة الإداريين كبيرة، فى تحقيق زيادة الإنتاج، وتحسين الخدمات ومواجهة صعوبات المنافسة، وأصبح التدريب بالنسبة للقادة ذا أهمية كبيرة وصولا إلى التعرف على أحسن السبل وأفضلها لتحقيق أهداف المنظمات التى يتولون قيادتها.

ومن أسباب الاهتمام بالتدريب الإدارى أيضا أن الإدارة العامة أصبحت أداة هامة للتغيير فى العالم المتطور، وأصبح على الإدارة نفسها، أن تكون موضع تغيير، حتى يمكن أن تدير وتساعد التطور والتقدم، ولن يكن ذلك ممكنا، إلا إذا زود النظام الإدارى بآليات التكيف الضرورية، وهذا دور التدريب الذى عليه أن يسهم فى تغيير الأفراد والأنماط التنظيمية والاتجاهات والعادات.

ومما يبرز أهمية تدريب القيادات الإدارية، أن نجاح تنفيذ خطط التنمية وبرامجها فى المجتمع أصبح رهنا بكفاءة العاملين والقادة، وكذلك لأن تنمية رأس المال البشرى أصبحت دعامة رئيسية من دعائم التنمية الشاملة، وبخاصة إذا كان الاستثمار فى هذا القطاع الداعم لعمليات التنمية، أى القيادات الإدارية والفنية ورجال العلم والبحث العلمى، حيث أن عائد الاستثمار منها، لا يخضع لقانون تناقص المنفعة، ولا حد لإمكانات العائد منه، ولذا نلاحظ أن الدول المتقدمة صناعيا تستثمر ما بين ١,٥ إلى ٢% من دخلها فى إعداد الباحثين والفنيين، أى ما يماثل ١٠% من جملة استثمارات.

مؤشرات الاهتمام بالتدريب:

ونتيجة للعوامل السابقة، ونتيجة للتطور فى النظرة إلى التدريب، أصبح يلتقى اهتماما فى مختلف الدول المتقدمة والنامية، نظرا لما يسمهم به فى إعداد القوى العاملة على اختلاف أدوارها، وتخصصاتها، تلك القوى اللازمة، لمواجهة التطور السريع فى المجالات الاقتصادية والاجتماعية ولقد ساهرت الدول النامية ذلك الاهتمام بالتدريب، وبخاصة القيادى منه، فقامت بإنشاء مراكز تدريبية، لرفع مستوى الكفاية الإدارية والفنية والإنتاجية للعاملين.

وفى الولايات المتحدة الأمريكية يتمثل الاهتمام بالتدريب فى زيادة عدد المؤسسات فى مختلف مجالات التدريب، وفى انتشار البيوت الاستشارية التى تقدم الخدمات التدريبية، وزيادة المؤسسات التى تقدم خدمات الإعاشة والمأوى والإعلام للمؤسسات التى تعد البرامج التدريبية، والمؤتمرات واللقاءات، والندوات وعلى سبيل المثال فقد زادت عضوية الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب American Association For Development & Training من أربعة آلاف فى عام ١٩٦٠ إلى عشرة آلاف عضو فى عام ١٩٧٦ وبلغ عدد المؤسسات والمنظمات الاستشارية العاملة فى مجال التدريب إلى (١٩٠) منظمة.

كما يشير إلى ذلك دليل الأجهزة الاستشارية الذى نشرته جريدة التنمية والتدريب.

الأسس العامة للتدريب:

لكى يحقق التدريب أهدافه ومراميه سواء بالنسبة للفرد أو للمنشأة أو للمجتمع فلا بد أن يقوم على مجموعة من الأسس يجب أن يراعيها المخطط ويأخذها فى الاعتبار حتى يأتى التدريب سبباً للاحتياجات الحقيقية للمتدربين الذين يستهدف التدريب إحداث التغيرات المطلوبة فى سلوكهم واتجاهاتهم ومعارفهم ومن أهم الأسس التى يبنى عليها التدريب هى: الأساس الفنى

والمهني، والأساس الاجتماعي والأساس النفسي وفيما يلي تفصيل لهذه الأسس:
أولاً: الأساس الفني:

ويقصد به طبيعة عمل المتدرب ووظائفه المختلفة وأوجه نشاطه والمشكلات والتحديات التي تواجهه ومتطلبات واحتياجات ومؤثرات النجاح في القيام بعمله وأداء وظائفه بأعلى كفاءة ممكنة ومصمم البرامج أو المخطط الكفاء عليه أن يعي ثلاثة جوانب أساسية بشأن الأساس المهني وهي:

(١) معرفة طبيعة عمل المتدرب والمشكلات التي تواجهه في أداء ذلك العمل وخاصة إذا جاءت هذه المعرفة من خلال تلمس حقيقى ومعرفة عن قرب لما يقوم به من عمليات تتعلق بوظيفته.

(٢) تحليل الجوانب السابقة ومعرفة ما يلزمها من نواحي المعرفة والمهارات والاتجاهات بغية زيادة كفاءة المتدرب في أداء العمليات.

(٣) صياغة الجوانب المعرفية والانفعالية (والمسلوكية) في شكل موضوعات يتم تضمينها في البرنامج التدريبي.

ثانياً: الأساس النفسي:

ويقصد به دراسة الخصائص النفسية والاجتماعية للمتعلمين وكذلك الخصائص الانفعالية (الاتجاهات - القيم - الاستعدادات والدوافع) ودراسة هذا الأساس يساعد في تحديد الأساليب والطرق المستخدمة في تدريس محتوى البرنامج فإذا كانت الدوافع قوية للمعرفة والاتجاهات.. إيجابية ناحية المحتوى فإن الطرق القائمة على المشاركة الفردية تكون هي الأكثر ملاءمة كما أن دراسة الأساس النفسي يساعد في تحديد أدوات وطرق التقويم، فقد يؤدي استخدام طرق التقويم التقليدية إلى تكدير المشاركين الكبار ذوي الخصائص النفسية المعينة من المشاركة الإيجابية في العمل التدريبي.

ثالثاً: الأساس الاجتماعي:

ويعنى دراسة أسلوب حياة المجتمع وأيديولوجية ونظام الحكم فيه وقيمه وعاداته وأهدافه العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ذلك لأن العمل التدريبي لا يتم فى فراغ ولا يقدم لمتدربين لا تربطهم بالمجتمع أية روابط بل يقدم إلى أفراد تربطهم بمنشأتهم روابط قوية اقتصادية واجتماعية بل ونفسية وهذه المنشآت بدورها تعد جزءاً من تنظيم الاقتصادى واجتماعى كبير لتنظيم المجتمع كله ومن ثم لا بد وأن يأخذ مصمموا البرامج فى الاعتبار كل هذه الجوانب حتى لا تكون برامجهم التدريبية منفصلة عن واقع المجتمع وظروفه التى تميزه عن غيره من المجتمعات الأخرى الأمر الذى لا يحقق الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية.

أنواع التدريب:

يمكن أن يتم تقسيم التدريب على أكثر من أساس وبذلك يكون لدينا أكثر من نوع من أنواع التدريب وقد يكون لدينا أكثر من مسمى لنوع واحد من أنواع التدريب فيمكن أن يقسم التدريب على النحو التالى:

أولاً: على أساس نوعية المتدربين.

ثانياً: على أساس وقت التدريب بالنسبة للاحتياج بالوظيفة.

ثالثاً: على أساس الغرض من التدريب.

وعند تقسيم التدريب وفقاً للأساس الأول أى وفقاً لنوعية المتدربين

يصبح هناك الأنواع التالية من التدريب:

١) تدريب العمال.

٢) تدريب المشرفين.

٣) تدريب الموظفين.

٤) تدريب القيادات الإدارية.

وهذا ينقسم بدوره إلى: إدارة عليا وإدارة وسطى وتدريب إشرافى أما

إذا تم تقسيم للتدريب على أساس الوقت الذى يتم فيه بالنسبة للالتحاق بالوظيفة يكون هناك:

- (١) التدريب قبل الخدمة Pre - entry training
 - (٢) التدريب أثناء الخدمة In - service training
- أما إذا قسم التدريب على أساس الغرض منه فيكون هناك:
- (١) التدريب التأهيلي.
 - (٢) التدريب التخصصي.
 - (٣) تدريب خاص بتطوير العمل.
 - (٤) التدريب لأمان العمل.
 - (٥) التدريب لتطوير الأداء.
 - (٦) تدريب لرفع كفاءة القيادات الإدارية.
 - (٧) التدريب على العلاقات الإنسانية.

وسوف نعرض فيما يلى نوعى التدريب قبل الخدمة وأثناء الخدمة ثم يتبع ذلك بعرض أنواع التدريب على أساس الغرض أو الهدف.

التدريب قبل الخدمة: Pre - entry training

رغم الأهمية التى يوليتها البعض للتدريب قبل الالتحاق بالخدمة إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافى فى معظم بلاد العالم فمعظم الدراسات المهنية لم يتم ربطها وتوجيهها بما يضمن تلازمها مع متطلبات الوظائف فى مجال الخدمة العامة أو فى مجالات الصناعة وإدارة الأعمال وقد حدا ذلك ببعض الجامعات فى بعض دول العالم إلى محاولة تطوير هذه الدراسات بما يخدم هذا الهدف ويبدو هذا أكثر وضوحا فى الولايات المتحدة الأمريكية حيث توجد علاقة وثيقة بين هيئة الخدمة المدنية وبين الكليات المختلفة بهدف التوصل إلى نوع من الفهم المتبادل حول التغيرات المطلوبة فى برامج الدراسة وتوقيت الاختبارات وتحليل المشكلات المتعلقة بكل فرع من فروع الدراسة ومنذ عام ١٩٣٤ درجت

الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة في إجراء اختبارات سنوية لبعض طلبة الجامعات تمهيداً لاختيارهم وتعيينهم في الوزارات المختلفة عقب تخرجهم. والواقع أن هناك مدرستين من مدارس الفكر الإداري تختلفان حول الإعداد والتدريب قبل الخدمة فالمدرسة الأولى تتركز أساساً في إنجلترا وتختار معظم شاغلي وظائفها الإدارية من بين خريجي جامعات أكسفورد وكامبردج وكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بلندن وترى هذه المدرسة أن أحسن الإداريين هم الذين يتوفر لهم التقييم والخبرة العامة أى بعيداً عن مجالات التخصص أى يديرون العمل وفقاً لأسس الإدارة السليمة دون التأثير بخلفياتهم الفنية بينما ترفض المدرسة الثانية وهي المدرسة الأمريكية الأخذ بهذه النظرة للإعداد للمناصب الإدارية حيث ترى ضرورة أن يعقب الدراسات الاجتماعية والإدارية دراسات فنية بما يحقق زيادة إلمام هؤلاء المديرين بطبيعة الأعمال التى تسند إليهم مستقبلاً وتتوقف هذه الدراسات على نوع العمل الإداري الذى سيوكل إليهم مستقبلاً.

ومن الواقع والتفاعل والاحتكاك بين هاتين المدرستين وجدت مدرسة إدارية ثالثة ذات نظرة أكثر تخصصاً وهي تؤكد على القيمة العملية للخبرة الفنية المتخصصة ولكنها في ذات الوقت تخشى من التطرف في زيادة الاعتماد على هذا التخصص في مواجهة المشكلات التى تواجه العملية الإدارية، ولذلك فإنهم ينادون بمزج البرامج المتخصصة ببعض برامج العلوم الإدارية والاجتماعية وعلم النفس الاجتماعى مما يمكن الفنيين من القيام بالمسؤوليات الإدارية التى يجدون أنفسهم مضطرين للقيام بها.

التدريب أثناء الخدمة: In - Service Training

إن التدريب قبل الخدمة من الأنواع التى يظهر فيها ارتباط التعليم بنظام التوظيف بالدولة ومدى ترجيحه لمبدأ التعليم والتثقيف لدى الصبغة العامة فى المجالات الإدارية لمن ينتظر قيامهم بمسؤوليات إدارية فيما بعد كما فى السدول

الأوربية أو توجيه لمبدأ التخصص الوظيفى المهنى كما فى الولايات المتحدة الأمريكية وإن كان اتساع مجال العلم والخبرة وتنوعها والحاجة إلى تحقيق الكفاية والتنمية السريعة يدعوا إلى الأخذ بمبدأ التخصص الوظيفى مع إلمام القادة بأسس الإدارة التى تمكنهم من تحقيق الكفاية فى مجالات تخصصهم.

أما التدريب اللاحق للتوظيف أو ما يسمى بالتدريب أثناء الخدمة فإنه يتخذ صوراً مختلفة منها:

١) التدريب الإرشادى أو التوجيهى: Orientation Training

والذى يزود المعينين الجدد بمعلومات عن عملهم وواجباتهم نحو منظماتهم وعلاقاتهم بالوحدات الإدارية الأخرى التى ترتبط مع الوحدة التى يعملون بها، كما يزودهم بمعلومات عن المنظمة ككل ودورها فى المجتمع إلى غير ذلك من الأمور التى تهم الموظف الحديث.

٢) التدريب الإشرافى: Supervisory Training

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى زيادة مهارة المشرفين الحاليين أو إلى إعداد المرشحين لتقلد وظائف إشرافية لتحمل مسؤوليات هذه الوظائف.

٣) التدريب الإدارى: Administrative Training

والذى يعنى بتكوين العناصر الإدارية وتزودها بأحدث أساليب التنظيم والإدارة ولقد أدى قصور التدريب قبل الالتحاق بالخدمة فى إعداد الموظفين والإداريين للقيام بمسؤولياتهم بعد تولى العمل إلى ظهور الحاجة إلى التدريب أثناء الخدمة.

فالتدريب قبل الخدمة يتيح للفرد الإلمام بقدر كبير من المعلومات حول مجموعة من الوظائف التى يمكن أن يمارسها غير أن هناك عندما من هذه الوظائف تختلف طبيعتها ومشاكلها التى تظهر من خلال الاحتكاك والممارسة عما تمت دراسته نظرياً، ولذا فإنه بقدر ما يقدم للعاملين شاغلي هذه الوظائف من تدريب أثناء الخدمة وفى محيط الفعلية للعمل بقدر ما ترتفع كفاءة الأداء الوظيفى.

ونظرا لأن التدريب أثناء الخدمة يشمل أكثر أنواع التدريب الإدارى وهو مجال الاهتمام والبحث فسوف يعرض أهدافه التى يبغى تحقيقها فى رفع كفاءة العاملين والمنشآت ككل.

ويمكن القول بأن التدريب أثناء الخدمة بأنواعه الثلاثة (الإرشادى الإشرافى الإدارى) يحقق عدة أهداف منها:

١) التعريف بالمنظمة التى سيعمل بها وعلى وجه الخصوص فى مجال عمله:

أ- الرسالة العامة للمنظمة التى يعمل بها العامل من حيث الهدف والخدمات التى تقدمها للجماهير أو السلع التى تقوم بإنتاجها وصلة هذه المصلحة أو المنشأة بالمنشآت الأخرى أو المؤسسة أو الوزارة التى تتبعها.

ب- التعرف على البناء التنظيمى للمنشأة وإعطاء الموظف صورة عن إدارات وأقسام المنشأة التى يعمل بها مع بيان الأعمال التى تقوم بها كل إدارة أو قسم وعلاقة كل منها بالمكان الذى يعمل به، وتسلسل خط السلطة بينه وبين هذه الأقسام.

ج- التعريف بمسؤوليات الموظف وواجباته من حيث ساعات العمل والمراتب والترقيات والإجازات، إلى غير ذلك من البيانات التى تفيد الموظف الجديد.

د- التعريف بالخدمات الخاصة التى تقدمها الوزارة أو المصلحة للموظف كالخدمات الصحية والاجتماعية والرياضية وغيرها.

٢) تحسين مستوى الأداء الوظيفى، ويعتبر هذا الهدف من أهم الأهداف التى يسعى التدريب إلى تحقيقها على الإطلاق بل لا تعدو الحقيقة إذا قلنا أن هدف تحسين مستوى الأداء هو المحرك الأساسى لكافة أنواع التدريب، ويمكن أن يتحقق هذا الهدف على النحو التالى:

أ- الإحاطة المستمرة للعاملين فى التنظيم بنشاطه وأهدافه.

ب- تحسين وسائل الإشراف على العمل الإدارى لدخل المنشآت باعتبار أن المستويات الإشرافية هى القنوات التى يعبرها العمل الإدارى إلى غاياته النهائية.

- ج- إعداد الموظفين لتحمل مسئوليات أكبر في المستقبل.
- د- صقل الموظف وزيادة حصيلته من المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء عمله بطريقة أفضل.
- ٣) تنمية القيادات الإدارية من خلال إطلاعها وتزويدها بالنظريات والأفكار الحديثة.

أنواع التدريب على أساس الغرض منه:

- عندما يتم التدريب على أساس الهدف أو الغرض نجد الأنواع التالية:
- التدريب التأهيلي.
 - التدريب التخصصي.
 - التدريب الخاص بتطور العمل.
 - التدريب لضمان أمان العمل.
 - التدريب لتطوير الأداء.
 - التدريب الإداري والإشرافي.
 - التدريب على العلاقات الإنسانية.

ونوضح فيما يلي هدف كل نوع من هذه الأنواع:

١) التدريب التأهيلي:

ويهدف إلى مساعدة العامل الجديد على فهم أهداف المنظمة التي التحق بالعمل بها ومعرفة هيكلها التنظيمي ومعرفة واجباته وحقوقه وطريقة الاستفادة من الخدمات التي تكفلها هذه المنظمة.

٢) التدريب التخصصي:

ويهدف إلى تزويد العامل بالخبرات اللازمة لأداء عمل معين، ويفيد هذا النوع في تطوير كفاءة شاغلي الوظائف المختلفة لأداء وظائفهم ومسئولياتهم بشكل عملي ومن أمثلة البرامج التخصصية برامج تدريب المحاسبين الجدد والإذاعيين الجدد والمهندسين الجدد... الخ.

٣) التدريب الخاص بتطوير العمل:

ويهدف إلى إحاطة العاملين بالتطورات والتغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها حتى يمكنهم الاستفادة من هذه الحقائق في تغيير أسلوب الأداء في كافة النواحي لمواجهة تلك المتغيرات وفي معرفة احتمالات التطور خارجيا وداخليا.

٤) التدريب لضمان أمان العمل:

ويهدف إلى تنمية مهارات وعادات استخدام المواد والآلات والأدوات بطريقة سليمة وصحيحة والتعريف بالمخاطر التي تحيط بالعمل السذى يؤدي، وذلك للتقليل من الحوادث والمخاطر التي يتعرض لها العامل والحفاظ على الآلات والأدوات واستخدامها الاستخدام الذى لا يجعلها مصدر للخطر، ومن أمثلة هذا النوع تدريب مراقبى ومشرفى الأمن الصناعى وتوعية العاملين بوسائل الوقاية الشخصية.

٥) التدريب لتطوير الأداء:

ويهدف إلى تطوير المهارات الفنية وزيادة المعلومات لدى العامل، الأمر الذى يمكنه من أداء عمله بكفاءة عالية وبطريقة أفضل تحقيقا للهدف النهائى للتدريب فى زيادة إنتاج المنشأة الصناعية أو تحسين أداء الخدمة فى الوحدات الخدمية.

٦) التدريب الإدارى والإشرافى:

ويهدف إلى تدريب القادة فى مختلف المستويات الإدارية من المستوى الإشرافى الأول إلى مستوى الإدارة العليا لزيادة مهاراتهم الإدارية وتزويدهم بالاتجاهات الحديثة فى علوم الإدارة.

٧) التدريب على العلاقات الإنسانية:

ويهدف إلى توضيح متغيرات السلوك البشرى وتوجيهها بطريقة تحقيق الإشباع النفسى والتفاعل الاجتماعى الفعال.

تخطيط وتقييم ومتابعة التدريب

تخطيط التدريب:

يعد التخطيط بصفة عامة من عوامل النجاح فى تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف ما تسعى إلى تحقيقه من غايات فى إطاره يتخذ العمل شكله العلمى المنظم وفى غيابه يتسم بالشوائب والعفوية والتدريب الإدارى شأنه شأن كل عمل هادف يؤتى ثماره ونتائجه بأعلى درجة من الكفاية لو أحسن التخطيط له سواء من حيث الجوانب الإدارية أو الفنية أو المالية أو من حيث الوقت وكذلك من حيث المحتوى.

ولذلك فليس من المبالغة القول بأن التخطيط للعملية التدريبية بكل جوانبها الفنية والإدارية يعد من أهم الوظائف فى هذا المجال فالتخطيط للمنهج أو البرنامج مثلاً يعد حجر الزاوية فى نجاح العمل التدريبى فالمنهج بمفهومه العام هو مجموعة الخبرات التى تقدمها المؤسسة التربوية لادرسها داخل المنظمة وتحت إشرافها بقصد مساعدتهم على النحو الشامل فى جميع النواحي وتعديل سلوكهم طبقاً لأهدافها التربوية وهو أداء التربية فى تحقيق أهدافها ورمائها.

ومن ثم يعتبر تخطيط البرامج وتحديد محتواها من الأمور الرئيسية والخطوات الهامة لنجاح العملية التدريبية إذ أنه من خلال محتوى البرنامج التدريبى والأنشطة المتضمنة فيه يتم إحداث التغيرات الهامة الهادفة فى أنماط سلوك المتدربين بما يتناسب مع الوظائف الجديدة التى سيقومون بها أو إكسابهم أحدث المهارات فى العمل الذى يمارسونه حالياً.

مراحل تخطيط وتصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بعدة خطوات حتى تكتمل الصورة النهائية له، وتتلخص هذه المراحل فيما يلى:

- (١) حصر الاحتياجات التدريبية لتحديد نوع التدريب ومستواه.
- (٢) حصر وتحديد أسبقيات الموضوعات التدريبية بالنسبة لهذه البرامج.
- (٣) اختيار الأسلوب أو الطريقة التدريبية لتقديم كل موضوع.
- (٤) تحديد عدد الساعات التدريبية اللازمة لتقديم كل موضوع.
- (٥) الموازنة بين عدد الساعات التدريبية التي حددت للبرنامج بصورة مبدئية، وبين إجمالي عدد الساعات التدريبية التي حددت نتيجة لعملية تخطيط وتصميم البرنامج التدريبي.

ومن استعراض هذه المراحل لتخطيط البرنامج التدريبي يتبين أن عملية حصر الاحتياجات هي اللبنة الأولى التي يبنى عليها بقية الخطوات الأخرى والاحتياجات التدريبية هي مجموعة للتغيرات أو الإضافات المطلوب إحداثها في الجوانب المعرفية والمهارية والانفعالية والسلوكية بالنسبة للمتدرب وذلك للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة للمنظمة أو تحول دون تحقيق أهدافها ويمكن أن تعتبر الاحتياجات التدريبية بناء على ذلك الفرق بين ما هو مطلوب من معرفة أو مهارات أو اتجاهات وبين ما هو موجود فعلاً منها.

ونذلك في حدود الإمكانيات المتوفرة ومن مقارنة ذلك الفرق يمكن معرفة نوع التدريب المطلوب والأفراد الذين يوجه لهم.

وتخطيط التدريب كبقية أنواع التخطيط له مستوياته حيث يوجد تخطيط للتدريب في المستوى القاعدي ثم المستوى القطاعي ومن الخطط القطاعية يمكن وضع خطة التدريب في المستوى القومي.

تقييم ومتابعة التدريب:

إن التدريب في حقيقته محاولة لتغيير السلوك لدى الفرد ومن ثم فإن المعيار الأساسي للحكم على فاعلية التدريب ونجاحه في تحقيق أهدافه هو التحقق من مدى التغير الذي طرأ على المتدرب لذلك يعد موضوع التقييم من

الموضوعات التي تشغل بال وأذهان القائمين على تنظيم وإدارة التدريب وهناك إحساس عام بينهم بأن ما قيل عن هذا الموضوع حتى الآن كثير وأن ما أرى في من مداد كثير ألا أن ممارسة عملية التقويم على نحو فعال واستخلاص نتائج وتعميمات منها لم يتكافأ مع هذا الذي قيل وكتب والنتيجة أن أصبح لدينا كم كبير من الكتابات النظرية عن هذا الموضوع تقابلها ندرة في الخبرة المكتسبة من الممارسة الفعلية والتطبيق العملي وبعبارة أخرى يمكن القول بأن هذا الميدان لم يشهد حتى الآن الامتزاج بين النظرية والتطبيق.

ويخطئ من لا يتصور أن عملية التدريب ابتداء من عملية جمع الانطباعات عن البرنامج التدريبي بمختلف أدوات التقويم وانتهاء بتلك العملية المعقدة التي تستهدف خفض للتكلفة مقارنة بالعائد، عملية فنية شديدة التعقيد تتطلب مهارات عالية فإذا كانت هذه العملية لا تتم على نحو يلتزم بالواقعية وينتهج الأسلوب العلمي فإن السبب في ذلك ليس عدم تقدير الحاجة إلى التقويم أو التقليل من أهميته ولكنه يرجع في الغالب إلى عدم وجود الخبرة الكافية لتخطيط وتنفيذ عملية تقويم للتدريب بصورة فعالة.

وفي مجال تقويم التدريب يجب التأكيد مرة أخرى على أن التدريب هو عملية تربوية كما أنه مجال من مجالات تعليم الكبار ومن ثم فإن تقويمه فوما يتعلق بالمحتوى أو المستوى أو تنظيم خبرة برامجه في إطار الأهداف المحددة ينطبق عليه أسس التقويم التربوي في مختلف العمليات التربوية.

وفي نفس الوقت فإن التدريب كعملية، هو جزء من اختصاصات إدارة الأفراد ينطبق عليها أيضاً ما ينطبق على العملية الإدارية من متابعة لمعرفة مقدار ما تحقق من الأهداف المحددة سلفاً ومن هذا يحدث نوع من التداخل بين عمليتي التقويم والمتابعة.

أما في مجال دراستنا فسوف نتناول التقويم من الناحية التربوية والعائد منه أي تقويم المتدربين ومعرفة مدى التغيير السلوكي الذي حققه للتدريب والبرامج التي انتظموا فيها وكذلك تقويم البرنامج ومدى تلبية الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

لما المتابعة فى مجال التدريب فيمكن تناولها من جانبين أحدهما خاص بالخطة التدريبية ومعرفة مقدار ما تحقق منها وما لم يتحقق وأسباب القصور فى تحقيق الأهداف.

والجانب الآخر خاص بالمكتربين لمعرفة مقدار ما أحرزه المتدرب نتيجة لانتظامه فى البرامج سواء من ناحية أدائه لعمله أو من ناحية الوضع الوظيفى والمالى وهو ما يطلق عليه Following up كما تستهدف متابعة الدارس ومعرفة حاجته لبرامج عديدة تعينه على أداء عمله الجديد أو التكيف مع ما يسند إليه من أعمال.

والتقويم التربوى: هو تلك العملية التى يلجأ إليها المربى لمعرفة مدى نجاحه فى تحقيق الأهداف التى يسعى إليها.. ويهدف التقويم إلى مساعدة كل من المعلم والمتدرب على معرفة درجة تقدمهم نحو بلوغ أهدافهم ومحاولة تحديد العوامل التى تؤدى إلى التقدم أو تحول دونه.

وقد تؤدى العملية التقويمية إلى تعديل فى الطرق والوسائل المستخدمة أو إلى تعديل الأهداف نفسها وذلك بهدف الارتقاء بالتدريب وتطويره حتى يمكن أن يحقق لمجتمع العاملين أعلى درجات الكفاية فى الأداء.

الأطراف المعنية بالتقويم:

هناك عدة أطراف معنية بالتقويم يهمها أن تتعرف من خلاله على مدى الفوائد التى حققها التدريب حتى تكون فى مركز أفضل لاتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالاستثمارات التى تخصص لهذه الغاية ويمكن القول أن هذه الأطراف تمثل ثلاثة مستويات رئيسية هى:-

(١) مستوى الدولة:

ويمثل هذا المستوى أوسع نطاق يمكن أن يهتم بعملية تقويم التدريب لأن التدريب الإدارى قد تطور ونما إلى الحد الذى أصبح يتطلب من الحكومات القومية إصدار قرارات أساسية خاصة به فالدولة تنظر إلى التدريب على أنه

وسيلة إلى زيادة معدلات وكفاءة الأداء ولذلك فإن أى دراسة تقييمية فى مجال التدريب يجب أن تأخذ فى الاعتبار ذلك الهدف الذى تسعى الدولة إلى تحقيقه وأى دراسة تقييمية لا تتضمن هذه الجوانب تفشل فى إعطاء مؤشر يبين مدى إسهام التدريب فى مساعدة الدولة على تخفيف مشكلاتها الخاصة بنقص القيادات والأفراد ذوى الخبرة والكفاءة على كافة المستويات ومن ثم يتحقق الهدف التدريبى بالنسبة للدولة.

٢) مستوى المنظمة:

أن تقوم التدريب بالنسبة للمنظمات أمر ضرورى لكى تقوم بإجراء تقدير سليم لمدى العائد الذى حققه الاستثمار فى التدريب من مال ووقت وكى تتبين ما إذا كان التدريب يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بمزيد من السهولة والبسر أم لا.

٣) مستوى المؤسسة التدريبية:

حيث عليها أن تقوم بإجراء عملية تقييم لعملها للتعرف على:

- أ- مدى إمكاناتها على توجيه واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها.
 - ب- مدى تحقيقها لأهدافها التربوية بالنسبة للمتدربين.
- ويستدعى ذلك إجراء تقييم على ثلاث مراحل هى:
- التقييم قبل التنفيذ للتأكد من أن البرنامج يتفق مع الهدف المصمم له.
 - التقييم أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج يسير فى الاتجاه المرسوم له ومدى ملائمة المحتوى والطرق لهدف البرنامج.
 - التقييم بعد التنفيذ للتعرف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.
- وبالنسبة للتقييم الذى تجريه المؤسسة التدريبية للتحقق من أثر العملية التدريبية على المتدربين فإنه يأخذ أشكالاً متعددة منها:
- ملاحظة الدارسين أثناء حضور البرنامج ومدى مشاركتهم وتفاعلهم.
 - الاستفتاءات التى يقوم الدارسون باستيفائها متضمنة آرائهم حول محتوى البرنامج وطريقة تنفيذه ومدى تحقيقه لأهدافه.

- المقابلات الشخصية مع المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج.
- الاختبارات بأنواعها المختلفة.
- التدريبات العملية وملاحظة المتدرب خلالها ومعرفة مدى استخدامه للمعلومات والمهارات المكتسبة خلال فترة البرنامج هذا بالإضافة إلى الفرد المتدرب ذاته حيث ينعكس التدريب على أدائه وتوافقه داخل بيئة العمل ومع زملائه ومع الآلة التي يتعامل معها فضلا عن التقدم والارتقاء الوظيفي وارتفاع الدخل الذي ينعكس بالتأثير على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والمكانة داخل المجتمع.

المتابعة في مجال التدريب الإداري:

وتهتم المتابعة في مجال التدريب الإداري بناحيتين:

- (١) متابعة الخطط التدريبية: للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود التوقعات المقدرة لإنجاز مراحل الخطة وحتى تحقيق الهدف النهائي لها مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها أو لزيادة القوة الدافعة لها وقد يكون التدخل أحيانا للتعديل أو التطوير في الإجراءات التنفيذية للخطة.

وبالنسبة للتقويم الذي تجريه المؤسسة التدريبية للتحقق من أثر العملية التدريبية على المتدربين فإنه يأخذ أشكالا متعددة منها:

- ملاحظة الدارسين أثناء حضور البرنامج ومدى مشاركتهم وتفاعلهم.
- الاستفتاءات التي يقوم الدارسون باستيفائها متضمنة آرائهم حول محتوى البرنامج وطريقة تنفيذه ومدى تحقيقه لأهدافه.
- المقابلات الشخصية مع المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج.
- الاختبارات بأنواعها المختلفة.
- التدريبات العملية وملاحظة المتدرب خلالها ومعرفة مدى استخدامه للمعلومات والمهارات المكتسبة خلال فترة البرنامج.

٢) متابعة المتدربين: وذلك بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية مستقبلا ومحاولة ربطهم وجذبهم إلى مؤسستهم التدريبية والتعرف على مقدار ما أحرزوه من تقدم نتيجة لحضورهم برامج التدريب وهذا النوع من المتابعة يمكن أن يضاف على التدريب صفة من صفاته الأساسية وهي الاستمرار كما تجعله موزعا في الزمان والمكان وفقا لاحتياجات المتدرب وظروفه الوظيفية والاجتماعية وهي بذلك وسيلة من وسائل دعم المتدرب في مواجهة المشكلات التي تعترضه في مجال العمل.

والمتابعة بهذا المفهوم التربوي يمكن أن تكون من وسائل دعم العمل التربوي والتدريبي والوصول به إلى النتائج المرجوة حيث تسهم في دعم المعارف والأفكار والخبرات التي تلقاها المتدرب في المؤسسة التدريبية أو على الأقل التأكيد على عدم انكماشها وتقلصها نتيجة لعدم الاستعمال والتجديد وفي هذا المجال فإن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تستخدم في متابعة الخريجين من القيادات الإدارية ومن هذه الوسائل ما يلي:

١) عقد الحلقات الثقافية والندوات:

ويمكن أن يكون ذلك الأسلوب فعالا بقدر مطابقة أعمالها لأهداف عالية المتابعة وبقدر ما يكون الإعداد لها جيدا بحيث يأتي محتواها متفقا مع البرامج التي حضرها المتدربون من قبل وامتدادا واستكمالاً لها، كما تتحقق فاعلية مثل هذا الأسلوب أيضا نتيجة لفاعلية وإيجابية المتدربين الذين يشاركون فيه وتحققا لهذه الإيجابية يمكن أن يكلفوا بالقيام بأدوار معينة فيها.

٢) الدورات التكميلية وتصعيد البرامج:

وتتخذ مثل هذه الدورات بعد فترة معينة من حضور برنامج أو عدة برامج في مجال معين ويمكن أن يدعى لها مجموعة من المتدربين بناء على رغبتهم بعد أن ترسل لكل المتدربين خطة بنوع الدورات والبرامج التي تعتقد في مجال المتابعة ويمكن أن تكون مدة هذه الدورات أو البرامج قصيرة أي ليوم أو يومين لتناقش موضوعا حيويا يشغل بال جمع كبير من المتدربين في قطاع معين أو في صناعة معينة.

٣) المؤتمرات:

والمؤتمر هو اجتماع ينظم بقصد بحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار يحدد خطة عمل في مجال معين عن طريق الوصول بالآراء المتباينة إلى اتفاق عام وتعتبر المؤتمرات وسيلة تدريبية ممتازة وخاصة بالنسبة للقيادات التي لا تجد متسعاً من الوقت لحضور دورات طويلة الأمد كما يعتبر وسيلة لتبادل المعلومات والخبرات بين المشتركين في المؤتمر.

وتعتبر المؤتمرات أيضاً وسيلة لربط الخريجين بمؤسساتهم التدريبية ووسيلة لمناقشة الجديد في مجالات الإدارة والاقتصاد والمجالات الاجتماعية الأخرى التي تؤثر على بيئة الإدارة.

٤) جماعات الخريجين:

وتعد جمعيات الخريجين من أكثر الأساليب فاعلية في جمع الخريجين والحفاظ على علاقاتهم بالجهاز التدريبي من ناحية وبزملائهم من ناحية أخرى، والصفة الأخيرة هي التي ينفرد بها هذا الأسلوب من أساليب المتابعة لأن بقية الوسائل قد تحقق الاتصال بين الدارسين والأجهزة التدريبية ولكنها قلما تتجح في الجمع بين الدارسين على أساس الزمالة والعمل المشترك وبالإضافة إلى مهمة هذه الجمعيات في جمع شمل الدارسين والاحتفاظ بروح الزمالة وتوثيق الصلة بالمؤسسة التدريبية التي تخرجوا فيها فإنها تقوم بتزويد أعضائها بالجديد في المجالات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية من خلال الأنشطة التربوية التي تقوم بها مثل عقد المؤتمرات والندوات وإصدار المجلات والدوريات.

التغيرات التي يحدثها التدريب في المتدرب:

كانت النظرة القديمة للتدريب تنصرف إلى تدريب العمال اليدويين لتنمية مهاراتهم في إنجاز الأعمال ويرجع ذلك إلى ظروف الحرب العالمية الثانية التي فرضت الحاجة الشديدة إلى عمال الصناعة لضمان استمرار الإنتاج ومن ثم ارتبط التدريب بتنمية المهارات البدنية ولكنها باتساع مفهوم التدريب أصبح

يشمل مجالات أخرى غير تنمية المهارات اليدوية بالإضافة إلى انتشار مفهوم التنمية الإدارية ليشير إلى تنمية القيادات الإدارية فى المستويات العليا.

ومن ثم فلم يعد التدريب مقصورا على زيادة المهارات اليدوية فقط ولم يعد مقصورا على العمال اليدويين بل أصبح يشمل جميع العاملين فى المنظمة وبالتالي أصبح التدريب يهدف إلى إحداث تغيير فى كافة المجالات المعرفية والسلوكية والحركية - أى أصبح التدريب يهدف إلى إحداث تغير فى المعارف والاتجاهات والمهارات.

المقصود بالمعارف:

كافة المعلومات التى يجب الإلمام بها لممارسة العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم واللوائح المطبقة وطرق العمل ومعرفة الاختصاصات والمسئوليات وعلاقات الأفراد وسياسة المنظمة وأهدافها - وحقوقه وواجباته.

والمهارة:

يقصد بها القدرة على أداء عمل معين بكفاءة تامة ولا يقتصر مفهوم المهارة على المهارات اليدوية أو الجسدية فقط بل تشمل أيضا المهارات الذهنية مثل اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وأجراء الاتصالات.

أما الاتجاهات:

فهى عبارة عن استعداد عقلى ونفسى وحصى يتكون لدى الفرد من خلال الخبرة والتجربة التى يمر بها وتؤثر على استجابات الفرد وسلوكه إزاء الأشياء والمواقف ومن ثم فإن التدريب يجب أن يعمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مثل حب النظام والالتزام بالمواعيد وتقدير عمل الغير والتعاون مع الزملاء وتنمية روح الفريق .. الخ.

كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يجب أن يقوم النشاط التدريبى على أساس الدراسة الواعية للظروف السائدة فى المنظمة وأن تتناول هذه الدراسة بصفة أساسية ما يلى:

١) معرفة الأهداف التنظيمية للمنشأة والاختصاصات والمسئوليات التى يمارسها الأفراد. ويغيد هذا التحليل فى معرفة ما الذى يجب أن يتم التدريب عليه.

٢) تحليل العمل لمعرفة المجالات التى تتطلب التدريب والتنمية بدقة أكبر.

٣) تحليل القوى العاملة وذلك للمساهمة فى التقدير السليم للاحتياجات التدريبية ومعرفة من هم المطلوب تدريبهم.

وللبده فى النشاط التدريبى يفضل عادة البدء بالبرامج التدريبية التى تحقق عائدا سريعا كما هو الحال فى التدريب على تنمية المهارات التى تساهم فى زيادة الإنتاج بشكل مباشر.

يمكن الكشف عن الاحتياجات التدريبية: إذا أحس المشرف أو الرئيس بأن هناك انخفاض فى الكفاءة الإنتاجية ويعرف ذلك بانخفاض الجودة أو الكم عن المستوى المطلوب أو بارتفاع نفقات الإنتاج أو زيادة المستهلك من المواد الخام أو بعدم الانتهاء من الأعمال فى الوقت المحدد.

أو إذا لوحظ كثرة تغيب العاملين وانخفاض تقارير نشاطهم وسوء العلاقات الإنسانية واختلاف أسلوب العاملين فى العمل الواحد.

إذا تلاحظ ذلك ولم يكن مرجعه عدم سلامة اختيار العامل للوظيفة أو عدم ملاءمة ظروف العمل أو لعدم كفاءة أدوات ووسائل العمل نفسها أو أن الإشراف غير سليم فإن عليه فى هذه الحالة العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال التدريب ومن ثم يبدأ فى تحليل العمل:

١) توصيف العمل.

٢) وضع قائمة معايير العمل.

٣) مقارنة بين المستويات وما ينجزه العامل.

٤) تحديد ما يمكن عمله والمعلومات والمهارات الواجب تزويد العامل بها.

٥) حصر القوى العاملة المراد تدريبها.

مع الاستعانة بالآتى:-

رأى الرئيس المباشر - تقارير النشاط - تقارير الملاحظة أثناء العمل -
الاقتراحات التى تقدمها الإدارة العليا - رأى الخبراء والمشرفين.
تحديد الاحتياجات التدريبية:

التدريب استثمار محسوب يتم فى ضوء احتياجات تدريبية فعلية حتى
يحقق الأهداف والعائد المنتظر منه.

وحتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للفعلية تحديدا دقيقا يتطلب الأمر
معرفة وتحليل مستوى الأداء الحالى للعمل ومستوى الأداء الأمثل كما يجب أن
يكون عليه الأداء، وكذا الاحتياجات المستقبلية فى الأداء وفى ضوء ذلك يتم
تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج اللازمة لتحقيقها.

وهكذا فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب عمليا الآتى:-

١) تحليل ودراسة مستوى الأداء الحالى.

٢) تحديد مستوى الأداء المستهدف.. أى ما يجب أن يكون عليه الأداء
لتحقيق أهداف المنظمة مع مراعاة الاحتياجات المستقبلية من مستويات
الأداء.

٣) تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لسد الفجوة بين مستوى الأداء الحالى
ومستوى الأداء المستهدف.

٤) تصميم وتخطيط البرامج التدريبية اللازمة وتنفيذها وتقييم وقياس أثرها
وما تحقق منها تمهيدا لتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية حيث أن
التدريب عملية مرنة ومستمرة طالما وجدت الحاجة إليه.

اختيار وتدريب الأفراد:

تعتبر عملية اختيار الأفراد خطوة مكملة لعمليتى تخطيط القوى العاملة
والتنظيم فى جميع المنظمات.

ففى عملية التنظيم يتم تحديد الأهداف ثم الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه
الأهداف مع تجميع المتشابه منها فى وحدات إدارية على أن يتم اختيار مجموعة
من الأفراد لشغل الوظائف فى الوحدة الإدارية لأداء الوظائف المختلفة.

وفى عملية تخطيط القوى العاملة أيضا يتم تحديد أعداد القوى العاملة البشرية اللازمة لتحقيق الهدف الذى تسعى لتحقيقه المنظمة التدريبية وتعمل عملية الاختيار على وضع التخطيط للقوى البشرية موضع التنفيذ.

الهدف من عملية الاختيار:

تهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح لشغل وظيفة ما وذلك عن طريق مقارنة المواصفات المطلوبة لأداء الوظيفة بالمواصفات المتوفرة فى الشخص المرشح لشغلها.

تعريف عملية الاختيار:

يمكن أن تعرف عملية الاختيار بأنها تلك العملية التى تستطيع الإدارة بواسطتها انتقاء بعض الأفراد من المتقدمين لشغل عمل معين على أساس صلاحيتهم لأداء ذلك العمل.

ويتطلب الاختيار الصحيح إجراء تحليل المهام والواجبات اللازمة لأداء وظيفة ما حيث أن لكل عمل خصائص معينة يجب أن تقابلها صفات خاصة فى الفرد الذى سيسند إليه العمل ولذا فإن أى عمل منظم للاختيار يجب أن يستند على:

(١) تحليل واجبات ومهام الوظيفة.

(٢) تحليل الفرد وإمكانياته.

(٣) المقارنة بين قدرات الفرد والعمل الذى سيقوم به.

نشاط فكرة للتدريب الإدارى وتطورها:

ارتبطت فكرة التدريب بصفة عامة منذ أقدم العصور بالنظام العسكرى وكان تدريب العاملين المدنيين إلى عهد قريب من أكثر مجالات الإدارة والوظيفة العامة إهمالا.

ولعل ذلك يرجع إلى بساطة الوظيفة العامة فى الماضى بحيث كان يكفى بالنسبة للموظف الجديد أن يتلقى بعض التوجيهات من رئيسه ويراقب رفاقه فى العمل لكى يضمن فى مباشرة وظيفته على خير وجه ولكن الاهتمام

بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية وما يصلح به من توسع وتنوع فى الوظائف العامة وغلبة الطابع الفنى التخصصى عليها وازدياد ضغط العمل، اقتضى إتاحة الفرص للتدريب المنظم للموظف سواء قبل التحاقه بالخدمة العامة أو بعده ليتسنى له النهوض بمتطلبات وظيفته عن بيئة وكفاية وغدا المسؤولون عن الإدارة الآن وبخاصة فى الدول النامية والمتطورة يلمسون جيداً الحاجة إلى تحسين أساليب مروضهم فى أداء واجباتهم ومقتضيات وظائفهم عن طريق التدريب المنظم.

ولقد كان من العوامل التى أدت إلى إظهار أهمية التدريب تلك التغيرات التى حدثت فى الدول النامية وكان لها آثار هامة فى هيكل الخدمة العامة وأظهرت الحاجة إلى الإصلاح الإدارى وإلى تنمية الكفايات الإدارية وكذلك تلك المحاولات المستمرة من جانب هذه الدول بقصد تحسين اقتصادها مع التركيز والتأكيد على التنمية الاقتصادية والاجتماعية التى تطلبت إجراء سلسلة من التغيرات الضرورية وبين فاعلية الجهاز الإدارى وقدرة الإداريين على أقلية أنفسهم مع هذه التغيرات، الأمر الذى أدى إلى بروز أهمية التدريب لإيجاد التوازن بين الموظفين والقادة من ناحية وما يحدث حولهم من تغيرات من ناحية أخرى.

وقد أكد على أهمية التدريب فى الدول النامية مجموعة من الخبراء الدوليين حيث أشاروا إلى عوامل ثلاثة تبرر التعجيل بالتدريب فى الدول النامية وهى:

- (١) الحاجة إلى تحديث الإدارة لمواجهة التطورات فى النظم الاقتصادية والاجتماعية.
- (٢) افتقار الدول عامة وفخاصة خاصة إلى الأشخاص المدربين للقيام بمهام الإدارة ولذا رأوا أن التدريب يستحق أولوية خاصة فى أعمال التنمية.
- (٣) التوسع السريع فى الوظائف والذى يلقى على الحكومة مسئولية النهوض به.

ولقد تطورت الأفكار الخاصة بعملية التدريب ففي الماضي كان ينظر إلى اختبار الموظف على أنه تم وفقاً لمطالب التأهيل التي يقتضيها عمله ومن ثم لم تكن هناك حاجة إلى التدريب وكان التدريب أثناء الخدمة Inservice Training مدعاة للتشكيك في صحة الاختيار الأمثل ومثل هذه النظرة الضيقة لمسئولية التدريب وأهدافه أغفلت في تقديرها عدة اعتبارات منها:

- * أن الاختيار يتم لشغل وظائف ذات مسئوليات واسعة من الأعمال وليس لنوع من العمل على وجه الخصوص وهذا يتطلب وحدات أو وكالات متخصصة تقوم بتعريف الموظف بالجوانب المختلفة للعمل الذي يؤديه.
- * إن البرامج العامة للدولة أو المنظمات المختلفة ليست استاتيكية في طبيعتها والفضل المطلق نحو إيجاد نوع من التوافق والتوافق بين الأجهزة الإدارية القائمة وبين التغييرات التي تطرأ على هذه البرامج هو التدريب المنظم المدروس للعاملين في هذه الأجهزة.
- * إن مجالات التخصص المهني تتطور باستمرار، ومن خلال التدريب يمكن للخبراء المتخصصين أن يزدوا من درجة إلمامهم بأحداث التطورات في فروع تخصصاتهم المختلفة.
- * أنه لكي يكون هناك نوع من التماسك والتنسيق بين وحدات المنظمة لا بد أن يحيط العاملون بأهدافها والمهام الموكلة لكل منهم والموكلة لبقاى وحدات المنظمة، وإن يتمنى ذلك إلا من خلال برنامج منظم توضح فيه سياسة التنظيم لإيجاد نوع من الثقة والفهم المتبادل بين العاملين على مختلف مستوياتهم.
- * إن التدريب يؤدي إلى تحقيق اقتصاد في الأموال في مجال الخدمة المدنية وفي المجال الصناعي حيث يرفع كفاءة الموظف والعامل مما يخدم في النهاية أهداف المجتمع على أفضل وجه.

العوامل التي تؤدي إلى نجاح التدريب

١) التعاون بين كافة الأجهزة في المنظمة وذلك في مجال:

أ- حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- تحديد مستوى أداء العاملين.

ج- مشاكل الإنتاج.

د- تصميم البرامج التدريبية.

هـ- المدربين المتخصصين.

و- المتابعة والتقييم.

٢) تحديد أهداف التدريب وإدراك كل متدرب قبل الاشتراك في أي برنامج للهدف الذي يسعى لتحقيقه.

٣) تنمية الثقة واحترام الذات لدى المتدرب.

٤) جذب اهتمام المتدرب.

٥) الربط بين أهداف التدريب والأهداف التي يسعى المتدرب لتحقيقها.

٦) التوقيت السليم لعملية التدريب.

٧) العمل على إتاحة الظروف المادية المناسبة للمتدرب - المكان - الوسائل - والأساليب.

٨) أن يكون التدريب وظيفيا أي أن تتاح الفرصة لاستخدام المعلومات التي تلقاها المتدرب في عمله.

الفصل الرابع

مفاهيم حديثة

تسهم في تخطيط القوى العاملة

- المشروعات الصغيرة ودورها في تخطيط القوى العاملة.
- الكفاية الإنتاجية وندرة الموارد.
- طاقات الإنسان العامل.
- مفاهيم حديثة للجودة الشاملة.
- التكنولوجيا وتخطيط القوى العاملة.
- تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها.

المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ودورها في تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى

تلعب المشروعات الصغيرة ومشروعات الشباب والتعاونيات والصناعات الحرفية والبيئية والحقلية والمنزلية و...روعات الأسر المنتجة دور رئيسى فى خدمة التنمية.. كما تسهم بشكل فعال فى خدمة مخططى القوى العاملة على المستوى القومى بما تستوعبه من أعداد كبيرة من القوى البشرية وخدمة وتنمية البيئة المحيطة بها.. كما أن لها خواص ومواصفات خاصة تتفرد بها عن أهمها ما يلى:-

خصائص ومواصفات المشروعات الصغيرة:

- ١- لا تحتاج لعمالة عالية التأهيل بشكل كبير إنما تعتمد فى الغالب على الحرفيين والعمال ذوى المهارات الخاصة المؤهلة ذاتيا داخل المشروعات بمعرفة أرباب المهن وقدامى العاملين فيها.. وبالتالي فهى عمالة غير مكلفة ولا تمثل عبء كبير على المنشأة.
- ٢- لا تحتاج لاستثمارات كبيرة. أو رؤوس أموال ضخمة.. وبالتالي فهى بعيدة غالبا عن القروض الخارجية أو استخدام النقد الاجنبى كما تدخل دائما فى حدود قدرات صغار المستثمرين والتعاونيات.
- ٣- مكثفة للعمالة وتتيح فرص عمل كثيرة وغير مكلفة وبالتالي فهى تجذب من مشكلة البطالة بما تستوعبه من أعداد أكبر من العمالة كما تسهم فى تحقيق الاستقرار والأمن الاجتماعى.
- ٤- مستقرة نسبيا نظرا لبطء المتغيرات التى تتعرض لها كما أن معدلات التطوير والتحديث والتوسع محدودة فيها.

٥- تعتمد فى أغلبها على وفورات الإنتاج الضخم فى بعض منها كما يدعم البعض الآخر الصناعات الثقيلة والمتوسطة كصناعات مكملة مغذية لها ولا ينتج عن نشاطها فائذ كبير.

٦- لاحتياج لمستوى تكنولوجى عالى فى الغالب وبالتالي فهى غير مكلفة فى هذا المجال لاعتمادها على مستوى آلية محدودة كما أنها تسمح بوجود واستحداث تكنولوجيا قومية محلية خاصة فى مجال تطوير ذاتها بما يلبى احتياجات السوق ومواجهة المتغيرات السريعة والمستمرة فى أذواق المستهلكين.

٧- محدودية الإطار المؤسسى والخدمى الذى تعتمد عليه حيث تدار بروح الأسرة وروح الفريق وبالتالي لا تتضمن تكاليف غير مباشرة عالية فى ممارسة عملها كالمشروعات الكبيرة والضخمة .. وبالتالي فهى بعيدة عن التعقيدات الإدارية والبيروقراطية وتتمتع بمرونة أكبر وقدرة أسرع فى مواجهة المشكلات والأزمات.

٨- تسهم بشكل مباشر فى محاربة الاستغلال وتخدم وتنمى اعضائها اقتصاديا واجتماعيا.. وهكذا فهى تعمل على الاستقرار كما تراعى البعد الاجتماعى للمواطن بما توفره من سلع وخدمات بأسعار مناسبة لقدراته..

٩- تعمل فى إطار بيئة محدودة تلبي احتياجاتها وتسهم فى خدمتها وتفاعلها معه حيث يتوقف بقائها فى مرونة وسرعة استجابتها لخدمة مجتمعها وتقبلها لها.

١٠- تعمق الشعور بالانتماء والولاء وروح التقدم والابتكار من خلال الشعور بالملكية الجماعية.

مجالات عملها:

تمارس الصناعات الصغيرة فى مجالات كثير كالصناعات الخشبية والمعدنية والمصنوعات الجلدية والصناعات الغذائية والصناعات الكيماوية وبشكل أكبر فى مجالات الصيانة والإصلاحات والزيوت والشحوم وغيرها من الصناعات الخدمية البسيطة بالإضافة إلى الصناعات الأولية والصناعات المكملة.

دور الدولة في دعم الصناعات الصغيرة:

لا شك أن بيئة الصناعات الصغيرة تحتاج إلى رعاية وحماية ودعم الدولة ومساندتها ومد يد العون المادى والخدمى المستمر لها خاصة فى ظل مناخ السوق الحرة والمنافسة الحادة حرصا على استقرارها وقدرتها على الاستمرارية نظرا لدورها الاجتماعى الكبير ومن أهم مجالات ومظاهر دعم الدولة لها ما يلى:-

١- الحرص على تنمية مراكز تدريب وإعداد الحرفيين حرصا على عدم اندثار الصناعات الحرفية والقائمين عليها.

٢- توفير الدعم المادى والفنى وأساليب التطوير من خلال توفير مصادر تمويل وقروض ميسرة ومد هذه الصناعات بالمعدات والآلات الحديثة والخامات فى مجالاتها.. وإعداد الدراسات التى ترتبط بها وتخدمها على المستوى القومى.

٣- توفير قاعدة معلومات تخدم المشروعات الصغيرة كدراسات السوق واحتياجات وأنواق المستهلكين وتطورها وأساليب ومجالات الاستثمار فيها ومناخ المنافسة والأنشطة المثيلة أو العتجاسة والمكملة مع تقديم المشورة الفنية ودراسات الجدوى اللازمة لها والتوسعات المتاحة فيها واحتياجات المزيد منها.

٤- توفير إمكانات التسويق الجماعى فى الأسواق المحلية وأماكن العرض المناسبة وكذلك إمكانات التصدير الجماعى المنظم وفتح أسواق جديدة لها وكذلك تنظيم المعارض الداخلية والخارجية لمنتجاتها.

٥- توفير تنظيم إعلامى منسق لمنتجاتها والمشورة الفنية للقائمين عليها من خلال وسائل الإعلام القومية وكذلك مراكز الخدمات الحكومية المجانية والزمنية فى مقابلها.

٦- دعم الاتحادات والمنظمات التي تتجمع المشروعات الصغيرة من خلالها مع التأكيد على الدور الإيجابي لهذه المنظمات والاتحادات في معالجة الأثار السلبية لتفتيت الملكية خاصة في المجالات الزراعية والحرفية وأهمية التعاون والتكامل المشترك فيما بينها.

٧- تكوين بنوك تعاونية وصناديق دعم وتنمية خاصة تتولى تنظيم الهياكل التمويلية لهذه المشروعات ومساندة ما يتعرض منها لهزات أو إختلالات تمويلية أو تعثر في السيولة بالإضافة إلى دورها في مجال التصدير لمنتجاتها والاستيراد لخاماتها وآلات ومعدات العمل بها.

الكفاية الإنتاجية وندرة الموارد

تتمتع مصر بوفرة كبيرة فى الموارد البشرية نظرا لارتفاع معدل الزيادة السكانية بها وتعانى فى نفس الوقت من ندرة الموارد الطبيعية ومحدوديتها.. فالثروات الطبيعية غير متجددة والأرض الزراعية غير قابلة للتوسع بمعدلات كبيرة فضلا عن ارتفاع تكلفة استصلاح الأراضى الزراعية وبطبيعة الحال فإننا مثل كل الدول النامية نعانى من ضعف الاستثمارات وندرة رؤوس الأموال اللازمة لأحداث التنمية.

لهذا تركز كافة سياسات الاستخدام على قيمة العمل ودرجة إسهام العنصر البشرى وقدرته على تحقيق إضافة أكبر للقيمة من خلال الارتفاع بالأداء وارتفاع مستوى الكفاية الإنتاجية بالتدريب المستمر وتزايد الخبرات والمهارات والمعارف ومستوى التكنولوجيا المطبقة للارتفاع بمعدلات الإنتاج والتنمية فى الوقت المناسب وبتكلفة أقل.

وعلى أن الكفاية الإنتاجية الكلية للمشروع تتمثل فى تحقيق كفاءة أعلى فى استخدام المدخلات لتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات مع الترشيد فى العمليات.

أما الكفاية الإنتاجية الجزئية فتتمثل فى الاستخدام الأمثل لعناصر المدخلات كل على حده (العمال/ المواد الخام/ رأس المال / الآلات) بحيث يسهم كل منها بأعلى كفاءة ممكنة فى المخرجات.. وفى الحالتين يمثل العنصر البشرى أهمية خاصة فى تحقيق الكفاية الإنتاجية وتفعيل دورها بالنسبة للعناصر الأخرى المتداخلة فى العمليات الإنتاجية.

وهكذا تكون الكفاية الإنتاجية العالية للعنصر البشرى محور تكاملى وتعويضى عن نقص الموارد المادية والطبيعية من خلال القيمة المضافة للثروة البشرية وما تحققة من زيادة فى الاستثمارات بالإضافة إلى الحد من تكلفة عناصر الإنتاج الأخرى كالآلات والخامات وغيرها وتقليل الفاقد فى الوقت والجهد والحركة والطاقة والخامات.

وهكذا فإن رفع معدلات استثمار رأس المال البشرى من خلال تطوير ورفع كفاية الإنتاجية مع الاهتمام بعناصر الإنتاج الأخرى.. يكون بالتأكيد وسيلة جادة من وسائل تخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية فى تحقيق أهدافها.

طاقات الإنسان العامل

أولاً: طاقات عضلية

وتتمثل في التكوين العضلي للإنسان والقدرة الحركية له، خاصة ما يخدم الأداء والعمل كالمساعدين والسائقين ودرجة الإبصار.. وهذه الطاقات تتأثر إيجاباً وسلباً بالصحة العامة للعامل وطول أو قصر ساعات العمل اليومية.. وعدد ومدد فترات الراحة أثناء العمل.. وكذلك درجة الآلية أو الميكنة المستخدمة ومدى الاعتماد على الطاقة العضلية للعنصر البشري فيها.. بالإضافة إلى العديد من العوامل الأخرى كمناخ بيئة العمل ومؤثراته المختلفة كدرجة الحرارة والإضاءة المناسبة والتهوية الجيدة وقرب أو بعد المنشأة عن مسكن العامل ووسائل الانتقال إليه.

ثانياً: طاقات حرارية:

وتلعب التغذية دور رئيسي فيها بما تمد به الجسم من سرعات حرارية وطاقات تخزن فيه.. وتتقلص الطاقة بقدر ما يبذل العامل من جهد بدني وعضلي في أداء عمله.. ولهذا تحرص المنشآت الصناعية على تزويد العامل بوجبات غذائية عالية السعرات أثناء العمل لتمده بالنشاط اللازم وحماية وتقيه من المرض وما يصاحبه من فاقد كما تعمل على تقليل الجهد البدني والعضلي الذي يبذل في العمل من خلال رفع مستوى آلية ودرجة الميكنة في العمل.. بالإضافة إلى اكساب العامل مهارات وقدرات خاصة وعادات صحية في الأداء تسهم في الحد من الأداء البدني والعضلي.

ثالثاً: طاقات معرفية:

وتتمثل في مستوى التأهيل العلمي والثقافي والمعرفي وما يتمتع به العامل من قدرات ومهارات وخبرات خاصة تسهم في أدائه للعمل.. وتتراكم هذه الطاقات من خلال التعليم بالإضافة إلى الخبرات المكتسبة من الممارسات العملية والفعلية للعمل وجهود التدريب والتوجيه والإرشاد المنظم داخل العمل وخارجه.

رابعاً: طاقات نفسية:

وتتأثر بدرجة التوافق المهنى مع العمل والتوافق النفسى مع الزملاء وبيئة ومناخ العمل وكذلك درجة الانتماء والولاء والتفاعل الاجتماعى والخدمات داخل المنشأة وأسلوب الإدارة ودرجة المشاركة فيها ومستوى الديمقراطية المطبقة ومركزية أو لا مركزية الإدارة ودرجة تأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وغير ذلك من العوامل التى تؤثر فى اتجاهات العوامل النفسية تجاه العمل وبيئة العاملين فيه.

وهكذا تكتسب طاقات وقدرات العامل المعرفية من خلال ما يتاح له من فرص تعليمية وثقافية.. أما قدراته المهارية ودرجة لياقته للعمل فتكتسب من خلال الفرص التدريبية والممارسة العملية الفعلية للأداء.. أما ميوله وقدراته النفسية فتتوقف على درجة توافقه للنفسى مع العمل والزملاء وبيئة ومناخ المنشأة بالإضافة للأسرة والمجتمع فضلاً عن المستوى الاقتصادى وانعكاساته على مستوى المعيشة ومدى ما يتوافر للفرد من خدمات ومستوى الأمن والأمان والاستقرار الاجتماعى.

ونستنتج مما تقدم أن ما تتلقاه المنشآت فى مجالات التدريب والرعاية الصحية وتغذية العامل والخدمات الاجتماعية التى توفرها له بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل وصيانة العامل والحفاظ عليه كثروة لا يعتبر إغراق بذخ أو ترف إنما يعد استثمار جيد ينعكس على أداء وإنتاجية العامل ويدعم لئتمائه وقدراته الخاصة على الإبداع والابتكار والأداء الجيد.. وبالتالي يزيد من الربحية والإنتاجية ويؤدى إلى تحقيق الأهداف العامة للمنشأة.

مفاهيم حديثة للجودة الشاملة

هناك مفاهيم قاصرة للجودة الشاملة باعتبارها جودة منتج ومواصفات مميزة له تجعله أكثر قبولا واستحواذا على نصيب أكبر من السوق وبالتالي درجة قبول أعلى من المستهلكين فقط.

ولكن ولوضوح مفهوم الجودة الشاملة حرصت منظمة المعايير الدولية الأوربية المعروفة باسم الأيزو ٩٠٠٠ وعائلتها المتشعبة منها على إيضاح أن الجودة الشاملة تعبر عن الكفاءة المتكاملة للمنظمة ومنظومة العمل بها ليس فقط واقع الحال إنما تمتد أيضا إلى قدراتها المستقبلية وذلك من خلال أبعاد كثيرة مجتمعة ومتكاملة من أهمها الآتي:-

- ١- القدرة على التحديث والتطوير للمنتج أو الخدمة بحيث تواكب تنوع وتطور الاحتياجات المستقبلية للمستهلك.
- ٢- استقرار الهيكل التمويلي والتدفقات النقدية وعدم التعرض لهزات مالية أو تمويلية حالية أو مستقبلية.
- ٣- القدرة على التسويق والتوزيع وفتح أسواق جديدة للتوسعات والإنتاج المضاف.
- ٤- توافر القوى العاملة القادرة والمدربة المؤهلة مع قدرة عالية في تطوير إمكانياتها فنيا وفقا للمتغيرات التكنولوجية وكذلك احتياجات الإحلال والتجديد.
- ٥- وجود مخصصات مناسبة للبحث والتطوير وميزانية معتمدة تسمح بالتحديث والتطوير ضمانا للاستقرار والبقاء.
- ٦- قدرة تنافسية عالية مع وجود قاعدة بيانات عن الأنشطة المثيلة والمنشآت المنافسة والمكاملة أيضا.

٧- كفاءة الإدارة والاتصال الجيد داخل المنظمة دون معوقات دايبل قدرة وجودة عالية أن لم يكن من أهم عناصر الجودة فضلا عن وجود نظام جيد للتغذية المرتدة يتيح معرفة درجة الرضا الوظيفي وكذلك تقبل العملاء لخدمات أو إنتاج المنشأة واحتياجات التطوير والتحديث في نشاطها.

٨- أن استقرار العمالة وانخفاض معدل دورانها وتوافر الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية والسلامة والصحة المهنية مؤشر جيد للجودة الشاملة مع مراعاة أن استقرار العمالة لا يعنى ثبوت مستواها إنما يرتبط أيضا بقدرتها على تطوير وتحديث ذاتها وفقا لمتطلبات العمل.

٩- استخدام ميكنة وتكنولوجيا مرنة وقابلة للتطوير وتلبية المتغيرات المختلفة في نمط وأنواع المستهلكين والمنعاملين مع المنظمة وبسرعة مناسبة.

١٠- وأخيرا التوافق مع البيئة والمجتمع وخدمته وعدم تعارض مصالح كل منهم مع الآخر.

وهكذا نجد أن الجودة الشاملة هي المحرك الأساسي لتقديم وبقاء واستمرار المنظمة وقدرتها على ارتياد السوق وريادته والصبود في مناخ السوق الحرة والمنافسة التي لا ترحم غير القادر عليها.

وفي النهاية فإن كل هذه العوامل تؤكد أن البقاء للأجود والأرخص والأنسب للاحتياجات بشرط القدرة على الحفاظ على المستوى والمرونة في سرعة مواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وتغيرات الأنواع والاحتياجات حتى يظل قادرا على الاستحواذ على ثقة ورضاء المستهلكين كهدف نهائي.

وبالتالي فإن الجودة الشاملة منظومة متجانسة ومتكاملة من دوائر الجودة وحلقاتها المتداخلة تكمل كل منها الآخر وتدعمه لئلا يقط من خلال واقع الحال إنما أيضا من واقع القدرة المستقبلية على الاستمرار بنفس المستوى وتلبية كافة احتياجات التطوير والتغير المستمر ويمثل العنصر البشري أهم آليات ووسيلة تحقيقها.

التكنولوجيا وتخطيط القوى العاملة

تلعب التكنولوجيا الحديثة دور رئيسى حيوى وهام فى كافة مناحى الحياة تتزايد وتتوالى تمراتها فى شكل طفرات كبيرة فى ظل نظم وأساليب العمل الإنتاجية خاصة فى المشروعات الصناعية من خلال تطوير الآلات والأدوات والأجهزة والمعدات وزيادة درجة أليتها وسرعاتها من اليدوى إلى الميكانيكى وصولا للآلية الكاملة كما يمتد تأثير هذه المخترعات والابتكارات والإبداعات المتعددة إلى المجالات الخدمية كالنقل والمواصلات والاتصالات والطاقة ونظم المعلومات حيث دخلت تقنيات الحاسبات الآلية والالكترونية فى كل المجالات تقريبا بما يحد من استخدامات الطاقة العضلية للإنسان ويضاعف من استخدام العقل والعلم والقدرات الخاصة لتتجاوز المخرجات كافة حدود التوقعات.

ومن الطبيعى أنه بقدر زيادة التطور العلمى التكنولوجى تكون الزيادة فى الطلب على القوى العاملة الفنية التى تتمتع بخبرات ومهارات ومعارف علمية وتخصصية عالية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمات فضلا عن الحاجة المتزايدة أيضا لخبرات إدارية وعامة وقادرة على استيعاب وممارسة وملاحقه تكنولوجيا العصر بخصائصها ومتغيراتها وسرعة الاستجابة لها.

هذا ويخضع نشاط مخطط القوى العاملة على المستويين القومى العام والخاص بالمنشآت لتأثير التكنولوجيا الحديثة ومتغيراتها حيث تتطلب التكنولوجيا العالية الآتى:

- أولاً: تكثيف مادى كبير ورؤوس أموال واستثمارات عالية للحصول عليها.
- ثانياً: طاقات بشرية عالية التأهيل والاستيعاب لممارستها وإدارتها وإن كانت قليلة العدد إلا أنها عالية التكاليف فى الإعداد والمزايا والأجور وخلافه.

ثالثاً: قدر كبير من المرونة على التغيير لملاحقتها مادياً بالحصول على تقنياتها وآلاتها وأجهزتها ومعدات فنياً وبشرياً واستيعاب تقنياتها وممارساتها فى كافة مراحل متغيراتها.

رابعاً: مخصصات مالية وفنية كبيرة للبحث والتطوير والتحديث للصمود فى مواجهة مناخ المنافسة كشرط أساسى للاستمرار والبقاء.

خامساً: ظهور الحاجة إلى فئات هامة جديدة من الخبراء والمبدعين والمبتكرين والمصممين والباحثين والعلماء والاستشاريين اللازمين لأحداث التغيير والتطوير المستمر.

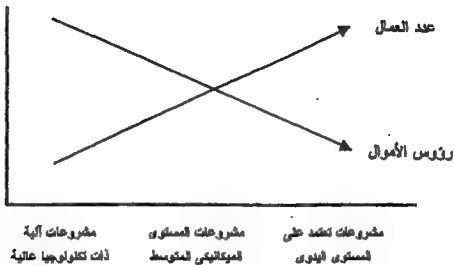
سادساً: قدرات خدمية وتسويقية كبيرة وإمكانيات بيئية وتصديرية تستوعب الإنتاج الضخم للحصول على مزاياه.

وبالتالى فهى تتناسب مع المجتمعات المتقدمة الأكثر ثراءً وتقدمًا علمياً وفنياً وأقل كثافة سكانية عن غيرها.

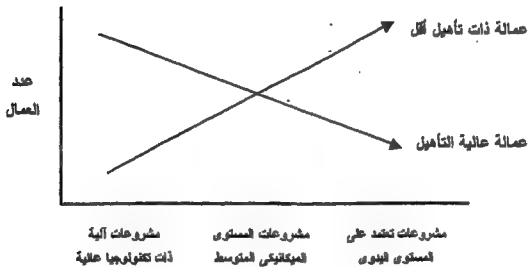
وبالتأكيد فإن المشروعات الأقل تقنية غير مكلفة بذات القدر وأن كانت تستوعب وتمتص كثير من القوى العاملة الأقل تأهيلاً والغير مدربة وبالتالى فهى تتناسب مع احتياجات المجتمعات النامية التى لا تتوافر فيها رؤوس الأموال الكبيرة والتى يترأى عدد سكانها للحد الذى يمثل مشكلة تنمية بها وتسهم وقتياً فى علاج بعض مشكلاتها.

بقى هنا أن نشير أن الأمور ليس بهذه السهولة إنما المسألة تمثل معادلة وخيار صعب لمخططي القوى العاملة خاصة فى الدول النامية حيث أن متطلبات التنمية والحاجة الملحة إلى المزيد منها يتطلب أيضاً الحرص على تكثيف التكنولوجيا واستيعاب وملاحقة تطورها الأمر الذى لا يتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية لهذه الدول ويتعارض معها.

هذا ويمثل الشككين التاليين تأثير التكنولوجيا على العمالة وعلى حجم رؤوس الأموال المستثمرة.



(شكل يبين تزايد رؤوس الأموال المستثمرة في المشاريع الأعلى التكنولوجيا)



(شكل يبين مدى حاجة المشاريع المكثفة للتكنولوجيا للصالة الفنية المتخصصة)

تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغلها

أوضحت الدراسة أن الهياكل التنظيمية ترجمة فعلية لأهداف المنشأة وتحليل لأدائها بما تحتويه من وحدات ومستويات واختصاص كل منها ومسئوليته في إنجاز وتحقيق هذه الأهداف.. ثم يأتي تحليل وتقييم الوظائف وهياكلها وتحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة على حدة وما تلتزم به من أعمال ابتداء من أعلى وحدة في الهيكل التنظيمي للوظائف حتى أقل أو أصغر وظيفة ودور كل منها داخل إطار وحدة التنظيم وتجانس العمل وتكامله ويخضع ترتيب الوظائف وأهميتها وما يخصص لها من أجر وحوافز ومزايا أخرى على قدر درجة صعوباتها وما تتحمله من أعباء ومسئوليات كما تكون أساس لتحديد مطالب التأهيل اللازم توافرها فيمن يشغل كل وظيفة.

وبقدر دقة تحليل وتوصيف العمل والوظائف وترتيبها وتحديد المقومات الأساسية لشغلها والاختيار الجيد لمن يشغلها ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بقدر ما يكون النجاح وتحقيق الأهداف وسيادة جو الثقة والتفاهم وروح الفريق ورضا العاملين وتوافق الرؤساء والمروسين وانعكاس ذلك على الأداء والنتائج والإنتاجية وبالتالي تحقيق الأهداف.

خطوات تحليل الوظيفة واختيار شاغلها:

- ١- تحليل متطلبات الوظيفة.
- ٢- تحليل قدرات الفرد.
- ٣- المقارنة بين إمكانيات الفرد واحتياجات العمل الذي سيقوم به.
- ٤- شغل الوظائف بمن تتوافر فيه مطالب شغلها.

المقصود بتحليل وظيفة ما هو:

التعرف على مهام هذه الوظيفة وواجباتها وظروف القيام بها والمؤهلات الواجب توافرها في الفرد الذي سيقوم بها، حتى إذا تولى مسؤولية هذه الوظيفة يمكنه من القيام بعمله بطريقة مرضية مع إحساسه بالتكيف مع هذا العمل.

ويتم تحليل الوظيفة عن طريق تسجيل البيانات المتعلقة بما يلي:

- ١- المهارات والمسئوليات التي يتحملها القائم بالوظيفة.
- ٢- الواجبات التي ينبغي أن يقوم بها في أداء الوظيفة.
- ٣- المعارف التي يجب أن تتوفر لأداء الوظيفة.
- ٤- طبيعة العمل الذي سيقوم به شاغل الوظيفة.
- ٥- المؤهلات الواجب توافرها في الفرد الذي سيشغل الوظيفة.

طرق اختيار العاملين:

إذا تم الاعتماد على أسلوب التحليل الصحيح يمكن استخدام طريقتين في عملية الاختيار بما يساعد على توافق الفرد انفعالياً واجتماعياً مع العمل الذي سيؤدي الأمر الذي يحقق نجاح العمل ويحقق للفرد أيضاً الرضا بدرجة مقبولة، وهاتان طريقتان هما:

١- الاختيار على أساس استخدام الحد الأدنى من مستلزمات العمل:

بحيث لا يعين إلا من يتوافر فيه الحد الأدنى على الأقل لشروط وقدرات الأداء، ويحدث هذا عادة عندما يكون عدد الوظائف المتاحة كبيراً، ولا يوجد بسوق العمل العدد الكافي للاختيار منه.

٢- الاختيار على أساس ترتيب المتقدمين:

وذلك وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم، والشروط الواجب توافرها لأداء كل عمل من الأعمال.

وبناء على هذه الطريقة يختار أفضل العناصر التي تتوفر فيها معظم الشروط اللازمة لأداء العمل.

وتستخدم هذه الطريقة، عندما يكون عدد المتقدمين لكل عمل كبيراً والوظائف الشاغرة أقل من المتقدمين.

وتتم عملية اختيار الأفراد في حالة التعيينات الجديدة وفقاً للخطوات التالية:

١- استقبال طالبي العمل.

٢- المقابلة المبدئية.

٣- ملئ طلبات الاستخدام.

٤- إجراء الاختبارات ومنها:

أ- اختبارات الأداء.

ب- اختبارات الشخصية.

ج- الاستعدادات والقدرات.

متى تظهر الحاجة لاختيار الأفراد؟

١- في حالات افتتاح منظمات جديدة.

٢- في حالة التوسعات في الهياكل التنظيمية نتيجة لاستحداث أنشطة جديدة.

٣- في حالة الارتقاء والتقدم الوظيفي.

٤- في حالة الإحلال وشغل الوظائف الشاغرة للخروج من الخدمة.

ومما تقدم نستخلص أن تقيم وترتيب الوظائف ودقة اختيار شاغليها

يسهم في رسالة عمل مخططة القوى العاملة على مستوى المنشآت في الآتي:

أولاً: التنظيم الدقيق للعمل من خلال تحديد المساهم والواجبات والمسئوليات

والموقع من التنظيم ونطاق الإشراف من وعلى الوظيفة وخطوط السلطة

والاتصال.

ثانياً: يسهم في وضع أساس عادل للأجور والمرتبات والحوافز والعلاقات

والمزايا الأخرى بقدر إسهام كل وظيفة في العمل وما تتحمله من أعباء

ومسئوليات.

ثالثاً: ييسر إعداد هياكل تحليل العمالة وسبل الموازنة بين العرض والطلب

بالأعداد والمستويات والتأهيل والمستوى الملائم لأداء العمل وترشيد الإنفاق

أيضاً.

رابعاً: أساس علمى لتحديد الاحتياجات التدريبية وقواعد الترقيات والاختيار والتعيين والنقل وتغيير أو تعديل المسار الوظيفى والإحلال والتجديد لمواجهة دوران العمالة.

خامساً: وضع معايير دقيقة لقياس وتقييم الأداء والمتابعة ورقابة الجودة وعوامل التحفيز وتقدير تقارير الكفاية بأسلوب علمى وموضوعى وكذلك إيجاد أسس عادلة للثواب والعقاب.

سادساً: وضوح الأهداف ودور كل فرد داخل التنظيم ودرجة إسهامه فى سياسات وبرامج الإنتاج نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة على أساس تقسيم العمل والتخصص وتبسيط ووضوح الإجراءات ومسار العمل.

سابعاً: من خلال ما يحتويه تقييم وترتيب الوظائف من قواعد وأسس ووضوح يسهم فى تحقيق الدافعية على العمل ورفع الروح المعنوية والتوافق والائتماء والولاء داخل المنظمة من خلال الإحساس بالعدالة وتكافؤ الفرص.

وأخيراً فإن تخطيط القوى العاملة على أسس واضحة من التقييم والترتيب للوظائف وشغلها يحقق توحيد للمفاهيم والمصطلحات الوظيفية ويوجد لغة إدارية واحدة متفق عليها تخدم استقرار العمل والتوافق بين إدارة المنظمة والعاملين فيها والمنظمات التى تمثل كل منهم رسمية وغير رسمية وتساعد أيضاً فى تجانس الأهداف والآمال وتكملها وتوفر المعلومات والبيانات التى تخدم مخطى القوى العاملة فى إحداث التوازن المستمر بين العرض والطلب من العمالة على أسس موضوعية وخصائص وتركيبه تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للعمل.

الفصل الخامس

إدارة الموارد البشرية

- تعريفها.
- مصادر الموارد البشرية.
- أهمية الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية
- عوامل تحديد الاحتياجات البشرية
- عوامل تحديد الاحتياجات البشرية للمنشأة.

إدارة الموارد البشرية

مقدمة

تلعب الموارد البشرية دور هام ورئيسي في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدًا .. وأكثرها تأثيرًا وانعكاساً على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها .. ومما لا شك فيه أن الجهد البشري والسلوك الإنساني على الرغم من أهميته إلا أنه الأكثر تعقيداً في إدارته وتوظيفه وتحفيزه بصفة فردية ويزداد الأمر صعوبة كلما تزايد عدد العاملين حيث يتطلب الأمر توحيد الجهود وتنسيقها وتوجيهها في إطار من العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.

وهكذا فإن إدارة الموارد البشرية على مستوى المشروعات الفردية والصغيرة يكون أكثر يسراً حيث تقلل صعوبة العمل على المشروعات الضخمة الكبيرة وعلى مستوى التخطيط القومي أيضاً فضلاً عن تعقيدات التكنولوجيا والتقنية الحديثة ومتغيراتها وانعكاساتها السريعة على خصائص العاملين وقدراتهم ومهاراتهم في المجالات المختلفة خاصة في مجال الصناعة بصفة عامة وصناعة الإلكترونيات والاتصالات والحاسبات والمعلومات بصفة خاصة .. حيث يتطلب الأمر كوالد علمية متخصصة قادرة وملمة بالعديد من علوم الإدارة والعلوم الإنسانية الأخرى المناسبة لتفسير وتكوين وتوجيه وتعديل السلوك الإنساني للموارد البشرية نحو تحقيق الهدف.

ماهية الموارد البشرية:

يمثل السكان في من العمل تلك الجوانب للفعال في التنمية .. وعلى قدر استثمار وتفعيل هذه الشريحة من السكان يكون حجم الموارد والثروة البشرية التي تملكها الدول والمنشآت والتي من خلالها تكون كفاءة استثمار كافة عناصر الثروة المادية والطبيعية والتنظيمية .. أي أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج وأكثرها فعالية في تحقيق الأهداف.

مصادر الموارد البشرية:

هناك مصدرين أساسيين للموارد البشرية بالمنشأة هي:-

أولاً: الموارد الداخلية:

وتتمثل في العاملين بالمنشأة والمسجلين بها والأكثر تأثيراً بالمناخ التنظيمي السائد بها وعوامل الجذب والتأهيل والتدريب الداخلي .. كما تكون بيانات حصرها وتحليل إمكاناتها وتصنيفها أكثر دقة ويسراً عن غيرها في ظل لوائح ونظم العمل الداخلية.

ثانياً: المصادر الخارجية:

وتتمثل في سوق العمل ومكوناته من مخرجات مؤسسات التعليم والتدريب والأمين في سن العمل وفائض المشروعات الأخرى والباحثين عن فرص عمل أفضل .. ويحكمها ويؤثر عليها مدى كفاءة المنظمات التعليمية والتدريبية وحجم وطبيعة المنافسة بين المنظمات الاقتصادية وسياسات وبرامج الاستخدام السائدة ومعدل النمو السكاني والخريطة السكانية وتوزيعها والتسوق الاجتماعي السائد ودرجة التقدم للتكنولوجي والحضارى بالمجتمع .. وبالتالي تخضع المصادر الخارجية للموارد البشرية لعمل مخطط القوى العاملة على المستوى القومى العام أكثر مما تخضع لنشاط إدارة الموارد البشرية بالمنشآت .. إنما يقتصر دراستها على قدر حاجة المنشآت منها.

وهكذا فإذا كانت الموارد البشرية وسيلة تحقيق التنمية وأهداف المنظمات فإنها أيضاً المستفيدة والمستهدفة بعائد هذا الجهد والتطوير .. ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تحرص على إيجاد توافق كبير بين أهداف ومصالح المنشأة وأهداف ومصالح العاملين فيها من خلال علاقات عمل منظمة ومستقرة تحقق آمال وطموحات الطرفين معاً وتتوافق مع استراتيجيات المجتمع أيضاً.

أهمية الموارد البشرية:

تأتى أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات .. عليه يتوقف معيار الكفاءة والنمو والتقدم .. كيان المنظمة .. ملاحظتها .. نتائج نشاطها .. تفوقها .. استجابتها للتغيير والتطوير .. الاستمرار والمنافسة .. النجاح والتميز يتوقف على قدرات القوى العاملة بها . لهذا يمكننا أن نلخص أهمية الموارد البشرية وضرورة الاهتمام بها فى الأتى:-

- ١- أن الموارد البشرية محور فعالية كل نشاط.
 - ٢- أن تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة خاصة مع ارتفاع مستوى التكنولوجيا المستخدمة ودقة وندرة التخصص.
 - ٣- أن الاستثمار فى البشر يحقق أعلى عوائد الاستثمار.
 - ٤- أن كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.
 - ٥- أن هناك فروق فردية وعدم تماثل بين الأفراد الأمر الذى يسهم فى قياس ومتابعة مهارة وقدرات كل فرد على حده.
 - ٦- أن العنصر البشرى لا يعمل إلا فى ظل إطار تنظيمى ويبنى داعم ومحفز على الأداء.
- وأخيراً فإن تشابه وتعدد علاقات العمل وتزايد حجم المنشآت وعدد العاملين بها وتنوع الاختصاصات وسرعة المتغيرات للتكنولوجية عوامل تؤكد أهمية الموارد البشرية للفرد والمنشأة والمجتمع.
- ### إدارة الموارد البشرية:

لا شك أن تدبير الموارد البشرية واختيارها وتأهيلها وتمييزها يزداد أهمية وصعوبة فى المشروعات الضخمة التى ينتظم فى العمل بها أعداد كبيرة من العاملين تنتوع وتتعدد تخصصاتها لهذا يتطلب الأمر إسناد هذه المهام إلى إدارات متخصصة تتولى كل ما يتعلق بالعنصر البشرى داخل المنشأة.

٢. تعريف إدارة الموارد البشرية:

مما تقدم يمكننا أن نعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الإدارة المتخصصة التي تتولى تدبير احتياجات المنظمة من العمالة بالأعداد والتخصصات والمهارات اللازمة للأداء الأمثل وما يتطلبه ذلك من اختيار واختبار وتأهيل وتعيين وتوجيه وتدريب وإشراف وتحفيز وتنمية للمهارات واكتساب خبرات في ظل قواعد ونظم وعلاقات عمل مستقرة".

وظائف إدارة الموارد البشرية:

من التعريف السابق يمكننا أن نستنتج أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية بالنسبة للأفراد وللمنشأة حيث أنها توجد عندما تكون الحاجة لجهود مجتمعه لأكثر من فرد وأكثر من جماعة عمل في تحقيق أهداف المنشأة.

ومن أهم وظائف إدارة الموارد البشرية:

أولاً: إمداد المنشأة بقوة العمل اللازمة للأداء الأمثل.
ولها في ذلك أن تمارس المهام التالية:-

- ١- تحديد احتياجات المنشأة من قوة العمل البشرية وتحليلها من حيث العدد والتخصصات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء والتوقيت والتغيرات المحتمل حدوثها فيها .. في إطار أهداف المنشأة.
- ٢- دراسة سوق العمل والتمتع فيها ومصادرها ومستوياتها وعناصر مدخلاتها وتوزيعها والفائض والتمتع منها وقدر ومناخ المنافسة السائد فيها.
- ٣- التشريعات والقوانين والقيم السائدة والسياسات التي تنظم علاقات العمل بما في ذلك البعد الاجتماعي.

٤- الوظائف الإدارية اللازمة من إعلان عن الاحتياجات الوظيفية والاختبار والاختيار والتأهيل والتعيين.
٥- الحفاظ على استمرارية قوة العمل واستقرارها بما يتناسب واحتياجات العمل ومعدلات الأداء الأمثل.
ثانياً: تطوير وتنمية وصيانة العمالة:
ولها أن تمارس في سبيل ذلك الآتى:

١- حصر وقياس وتحليل الخبرات والمهارات المتاحة فى العمالة داخل المنشأة.

٢- تحديد المهارات والخبرات المستهدفة اللازمة للأداء الأمثل.

٣- تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لسد الفجوة بين الخبرات والمهارات الحالية والمستهدفة.

٤- ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى برامج وخطط تدريبية وتنفيذها.

٥- التقييم والتقويم المستمر للأداء.

٦- العمل على توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة مع توفير عوامل السلامة والصحة المهنية اللازمة للوقاية من أخطار الحوادث والإصابات والأمراض المهنية.

ثالثاً: تحقيق علاقات عمل عادلة ومستقرة بين طرفى الإنتاج:

كما يجب أن تحرص إدارة الموارد البشرية على جذب العناصر الممتازة والملائمة لتحقيق سياسات وبرامج الإنتاج بالمنشآت فأنها يجب أن تحرص أيضاً على تحقيق أهداف وطموحات العاملين من العمل.

وفى سبيل ذلك تمارس الآتى:

١- إعداد لوائح ونظم العمل والأجور والحوافز والمكافآت العادلة مع الالتزام بقوانين وتشريعات العمل وسياسات التشغيل السائدة.

٢- وضع قواعد منظمة للثواب والعقاب تكون كفيلة بتحفيز العناصر المميزة ودفعه للإبداع والابتكار وذلك إلى جانب الحوافز السلبية للأخطاء والغياب والتأخير والإجازات وعدم تحقيق معدلات الأداء المناسبة.

٣- تنظيم الارتقاء الوظيفي العنصر الذى يحقق طموحات العاملين فى ضوء تطور خبراتهم ومهاراتهم فى الأداء.

٤- تنظيم العلاقات الاجتماعية والخدمات والرعاية اللازمة لتحقيق الانتماء والولاء والدافعية والرضا الوظيفي.

وهكذا فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق توازن عادل ومستقر لحقوق وواجبات طرفي الإنتاج (العمال وأصحاب الأعمال) وتحقيق بتنسيق آمال وطموحات وأهداف كل منها فى إطار من الالتزام بقوانين وتشريعات العمل وسياسات الاستخدام بما يخدم التنسية الاقتصادية والاجتماعية.

عوامل تحديد الاحتياجات البشرية للمنشأة:

هناك عوامل كثيرة ذات تأثير مباشر فى تحديد الاحتياجات البشرية وتتفاوت درجة تأثيرها من منشأة إلى أخرى ومن أهم هذه العوامل:-

١- نوع النشاط ومجال عمل المنشأة.

٢- حجم المنشأة واحتمالات التوسع فيها.

٣- طبيعة وخصائص التكنولوجيا المطبقة.

٤- خصائص الإنتاج ومعدل التغير فيه.

٥- معدلات الأداء وساعات العمل اللازمة.

٦- سياسات وبرامج التشغيل.

٧- رأس المال المستثمر وميزانية الأيجور والحوافز.

٨- خصائص ومكونات سوق العمل.

٩- خصائص العمالة ومستويات ومهارات وخبرات العاملين بالمنشأة.

١٠- فرص التدريب والتأهيل واستعداد وقابلية العاملين لها.

وأخيرا فإن كفاءة إدارة الموارد البشرية ونجاحها فى اختيار أفضل عناصر الأداء والحفاظ عليها وصيانتها وتطويرها فى ظل نظم ولوائح وعلاقات متوازنة تحقق الانتماء والرضا الوظيفي الذى ينعكس بالتأكيد إيجابيا على رفع الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ويحقق أهداف العمل والعمال فى نفس الوقت.

الفصل السادس

توظيف القوة العاملة

- أولاً: إحصائيات التوظيف
- ثانياً: دراسة مصادر العمل
- ثالثاً: الاختيار
- رابعاً: التسكين

توظيف القوى العاملة

مقدمة :

تعتبر وظيفة التوظيف إحدى مكونات وظيفة الأفراد والتي تلى الوظيفة الخاصة بتخطيط القوى العاملة مباشرة باعتبار أنه بمجرد الانتهاء من تحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة على كافة المستويات فإن توظيفها يعتبر بمثابة العبء الإداري التالى الذى تواجهه إدارة الأفراد فيما يتعلق بوظيفة توفير القوى العاملة.

هذا وسوف نقوم فى هذا الفصل بمناقشة سياسات التوظيف، دراسة سوق العمل ، الاختيار " والتمكين على التوالى"

أولاً - سياسات التوظيف

يجب أن يكون واضحاً فى الأذهان أن الأفراد إنما مستوَج خدماتهم لأداء عمل محدد داخل المنظمة. بمعنى آخر فإن المنظمة. لن تستأجر خدمات أى فرد إلا إذا شعرت بأن مساهمة أو إسهام هذا الفرد داخل المنظمة سوف يزيد على أو يتساوى (على أقل تقدير) مع قيمة الأجر الذى تنفقه له. ومن الناحية الاقتصادية للبحث ، فإن نظرية الاقتصاد الكلاسيكية تنادى بأن المنظمة الرشيدة يجب أن تقوم باستئجار وحدات العمل (الأفراد) وتستمر فى عمل ذلك إلى النقطة التى يتساوى عندها معدل الأجر مع الناتج الحدى (أى عائد المبيعات الناتج عن إضافة وحدة واحدة من العمالة). وبنفس المنطق، فإن المنظمة تقوم بالاستغناء عن خدمات العاملين بها إذا ما حدث انخفاض فى إنتاجيتهم يجعل قيمة الأجور المدفوعة لهم أكبر من إنتاجيتهم الجديدة. وعليه، فإنه يمكن القول أن البعد الأول الذى يحكم سياسات التوظيف هو ذلك البعد الخاص بالمنفعة الاقتصادية.

ومن الناحية الأخرى، فإن العديد من المنظمات وخاصة فى الدول الرأسمالية بدأت تشعر بأهمية وضرورة الدور الذى يجب أن تؤديه داخل

المجتمع الذى تعيش فيه، ومن هنا ظهر مفهوم "المسئولية الاجتماعية"، والذى يتمثل فى العديد من الأشياء مثل ، بناء إقتصاد وطنى قوى ، تقديم سلعة صالحة للاستخدام ، القضاء على البطالة أو الحد منها ، التقيد بالحد الأدنى للأجور، تطهير البيئة من التلوث .. إلى آخره. وهناك العديد من المنظمات التى تسعى هذه الحدود الدنيا لمفهوم "المسئولية الاجتماعية" فى تعاملها مع المجتمع الذى تتواجد فيه، والدليل على ذلك تلك المبالغ الضخمة التى يتم رصدها لأجراء البحوث. فعلى سبيل المثال تقوم شركة سيرز روباك الأمريكية برصد مبالغ ضخمة تستهدف التوصل إلى ذلك النوع من الخيوط الذى لا يحترق لاستخدامه فى صناعة ملابس الأطفال حماية لهم، كما تقوم شركات إنتاج السيارات الأمريكية برصد مبالغ كثيرة لإجراء البحوث التى تستهدف تنقية الجازولين المحترق من الشوائب وذلك لتنقية الهواء حماية للمواطنين. ومن الأدلة الأخرى على انتشار مفهوم المسئولية الاجتماعية قيام العديد من المنظمات بدفع إعانات مالية للجامعات ومعاهد التعليم للمساهمة فى تطوير الدراسات بها وإجراء البحوث الأكاديمية. وعليه، فإن البعد الثانى الذى يحكم سياسات التوظيف هو ذلك البعد الخاص "بالمسئولية الاجتماعية" ويمكن إجمال سياسات التوظيف على مستوى المنظمة فى عدد من السياسات على النحو التالى:

١- سياسة التوظيف من الداخل/ من الخارج:

تعنى سياسة التوظيف من الداخل أن توظيف الأفراد يجب أن ينبع من داخل المنظمة، وهذا يعنى أنه إذا خلت وظيفة ما، فإنه يجب على المنظمة القيام بالإعلان عنها داخل المنظمة ذاتها حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من بين العاملين بها التقدم لها. أما سياسات التوظيف من الخارج ، فإنها تعنى اللجوء إلى المصادر الخارجية ، وليس المنظمة، فى شغل ما يخلو من وظائف بداخلها.

- تتميز سياسة التوظيف من الداخل بعدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:
- توفير فرص التقدم والترقي للعاملين بشكل يؤدي إلى توليد الدافع لديهم على العمل.
 - توفير فرص عمل يسودها شعور العاملين بالرضا العام.
 - وضوح المستقبل الوظيفي (سلم الترقي) أمام العاملين.
 - الاستفادة من الخبرات للتدعيم التي تتراكم داخل المنظمة .
 - سهولة إدارة عملية التوظيف ذاتها ، نظرا لقلّة الإجراءات .
 - انخفاض عنصر التكلفة المرتبطة بسياسة التوظيف .
 - انخفاض نسبة الخطأ في عملية التوظيف نتوجة لمعرفة الإدارة بالأفراد العاملين بها .
- ومن الناحية الأخرى . فإن لهذه السياسة بعض العيوب أيضا والتي يمكن أجمالها فيما يلي :
- حرمان المنظمة من أي دم جديد بما يحمل من قدرات وخبرات جديدة ومتنوعة .
 - نقل الخبرة السابقة ليس بمزاياها فقط وإنما بعيوبها أيضا.
 - ازدياد الأعباء الخاصة بإعادة التدريب على الوظائف الجديدة بالنسبة للعاملين القدامى، الأمر الذي قد يزيد من تكلفة هذه السياسة.
 - عدم توافر الأعداد الكبيرة من العاملين، وهذا يشكل أحد القيود الأساسية في عملية الاختيار.
- ولا شك أن القارئ قد لاحظ أن مزايا وعيوب سياسة التوظيف من الداخل تعتبر بمثابة عيوب ومزايا سياسة التوظيف من الخارج.
- وبشكل عام، فإنه ليس من الأفضل للمنظمة أن تقتصر سياستها على التوظيف من الداخل ، كما أنه ليس من المفضل أيضا أن تقتصر هذه السياسة على التوظيف من الخارج ، وذلك أن لكل مزاياها وعيوبها، هذا وتتبع معظم المنظمات حلا وسطا وذلك بالاختيار من الداخل أولا ثم اللجوء إلى المصادر الخارجية ثانيا.

إلا أن من هذا الحرف الواسع لا يمكن الاستنتاج على عكسه ذلك أن تفضيل المصادر الداخلية على الخارجية ، أو العكس ، أمر يتوقف على طبيعة الوظيفة ذاتها وكذلك على المستوى التنظيمي الذي توجد فيه داخل المنظمة . وبشكل عام ، فإنه يمكن القول أنه كلما صعدنا قمة الهرم التنظيمي كلما زادت أهمية المصادر الخارجية بالمقارنة بالمصادر الداخلية للتوظيف . وأن العكس صحيح كلما هبطنا هذا الهرم .

٢- سياسة توظيف أبناء العاملين:

درجت بعض المنظمات على اتباع سياسة تهدف إلى توظيف أبناء العاملين بها في حالة توافر أية فرص عمل بها. هذا وإن كانت هذه السياسة أكثر وضوحاً في منظمات القطاع الخاص والمنظمات الصغيرة الحجم بشكل عام ، إلا أنه يتم اتباعها أيضاً في بعض منظمات القطاع العام والمنظمات كبيرة الحجم إلى حد ما.

هذا وتتميز مثل هذه السياسة بعدة أشياء يمكن إجمالها فيما يلي:

- زيادة الشعور بالرضا لدى العاملين.
 - انخفاض تكلفة عملية التوظيف ذاتها.
 - تشجيع تكوين جيل من الحرفيين .
 - زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها .
- ومن الناحية الأخرى ، فإن لمثل هذه السياسة عدة عيوب يمكن إجمالها فيما يلي :

- الحد من قدرة الإدارة على اختيار أكفأ العناصر .
- زيادة احتمالات تكون الجماعات التي نجعلها وتسييرها أو أصر القربا
- والعلاقات الشخصية بحيث يصبح لانها لذاتها وليس للمنظمة التي تعمل بها.

- أن مثل هذه السياسة تمثل نوعاً من التمييز أو الاستثناء في عملية التوظيف، وهذا أمر لا يتفق مع مبدأ تكافؤ الفرص وخاصة في المجتمعات النامية.
- إضعاف مركز الإدارة في مواجهة النقابات العمالية بشكل عام .

٣- السياسة العامة :

مما لا شك فيه أن المنظمات بصفة عامة ومنظمات الأعمال بصفة خاصة عادة ما ترمى سياستها التوظيفية إلى اختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية. وفي سبيل تحقيق ذلك ، فقد تقوم باستبعاد بعض العناصر البشرية وللعديد من الأسباب مثل السن ، النوع، التعليم ... إلى آخر تلك الأسباب التي قد يكون أو لا يكون لها ما يبررها. لذلك فإن المنظمة عادة ما تجد نفسها تعمل في ظل مجموعة من السياسات العامة التي تضعها الدولة ، والتي لا يسمح لها بالخروج عليها ومن الأمثلة على مثل هذه السياسات.

- عدم التحيز في التوظيف وفقاً للسن ، الجنس ، الأصل ، الدين ، واللون.
- ضرورة التقيد بالحد الأدنى للأجور وعدم النزول عنه.
- الالتزام بنظام التأمينات الاجتماعية.
- الالتزام بالسياسة العامة الخاصة بتوزيع الخريجين (كما كان الأمر في مصر).

- قبول فئات معينة وينسب محدودة من إجمالي مجموعة العاملين للعمل بالمنظمات (في مصر).

مما تقدم يتضح لنا أنه يجب على كل منظمة أن تقوم بوضع وتحديد سياساتها في مجال التوظيف ، حتى يمكن الاسترشاد بها في تأدية نشاط التوظيف ذاته. كذلك يتضح لنا أن بعض هذه السياسات ما هي إلا انعكاس للقواعد العامة التي تفرض على المنظمة من خارجها ، كما أن البعض الآخر ما هو إلا انعكاس لآراء وفلسفة الإدارة داخل المنظمة ذاتها.

ثانياً: دراسة مصادر العمل

تتطوى وظيفة التوظيف على ثلاث أنشطة فرعية وهى ، دراسة مصادر العمل. الاختيار ، والتسكين. هذا وسوف نقوم فى هذا الجزء بالشرح التفصيلي للنشاط الأول وهو دراسة العمل.

يقصد بدراسة سوق العمل التعرف على العرض المتاح من العمالة على مختلف أنواعها ومستوياتها وكذلك مصادرها المختلفة . وقد يفهم البعض خطأ أن قيام المنظمة بهذه الدراسة بما تحويه من مقابلات يتم عقدها مع طالبي الوظائف أن هناك التزام من جانبها تجاه هؤلاء الأفراد ، ذلك أن دراسة سوق العمالة لا يعنى أن يكون هناك أى التزام تعاقدى من قبل المنظمة.

تنقسم مصادر العمالة إلى قسمين وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، يقصد بالمصادر الداخلية المنظمة ذاتها حيث يمكن النظر إلى العاملين على أنهم السوق التى يمكن للمنظمة أن تستجلب منها ما تريده من أفراد أما المصادر الخارجية فهى تلك المصادر التى تقع خارج نطاق المنظمة سواء فى داخل الدولة أو خارجها . وبشكل عام يمكن القول أنه كلما صعدنا قمة الهرم التنظيمي كلما اتسع نطاق استجلاب العاملين ، أى كلما زادت أهمية المصادر الخارجية ، والعكس صحيح كلما هبطنا هذا الهرم.

المصادر الداخلية للعمالة:

يمكن التعرف على المصادر الداخلية للعمالة وذلك بأحد طريقتين وهما:
حصص ومراجعة وتقييم سجلات العمالة بالمنظمة ، أو عمل الإعلانات الخاصة
بالوظائف الخالية داخلها. تتطلب الطريقة الأولى أن تقوم إدارة الأفراد بالمنظمة
بحصر جميع العاملين بها من وقع السجلات الفعلية ووفقاً للعديد من المعايير ثم
مراجعة قوائم العاملين وتقييمها حتى يمكن التعرف على نوعية العمالة التي
يمكن الاعتماد عليها من داخل المنظمة. وقد تستخدم المنظمة لهذا الغرض عدداً
من النماذج أو تقوم بأخذ آراء بعض الرؤساء وخاصة لدى الاتصالات العديدة
بأكبر عدد ممكن من العاملين.

أما الطريقة الثانية التي تلجأ إليها إدارة الأفراد للتعرف على المصادر
الداخلية للعمالة فإنها تتطلب أن تقوم إدارة الأفراد بعمل الإعلانات الداخلية
اللازمة والخاصة بالوظائف الشاغرة، على أن يتم عمل ذلك في نشرة خاصة أو
يتم تعليق هذه الإعلانات في مكان معروف للجميع . وحيث إنه من حق كل من
يعمل بالمنظمة التقدم لأي من هذه الإعلانات ، فإنها تصبح وسيلة فعالة تمكن
المنظمة من حصر ودراسة السوق الداخلي للعمالة بها ، وخاصة إذا علمنا أن
من يتقدم لشغل وظيفة ما لا بد وأن تتوفر فيه الشروط الخاصة بها.

المصادر الخارجية للعمالة:

تتعدد وتتفرع أساليب دراسة السوق الخارجي للعمالة وفقاً للعديد من
الأمور مثل: نوع الوظائف المعطى عنها، العرض المتاح من العمالة، الطلب
الخاص بالعمالة، ومدى توفر المعلومات عن المنظمات التي تعمل في مجال
التوظيف. وفيما يلي لمحة سريعة عن المصادر الخارجية للعمالة:

١- مكاتب العمل الحكومي: تعتبر مكاتب العمل الحكومية التابعة لوزارة المعنية
(وزارة القوى العاملة في مصر) والمنشرة في جميع المحافظات أحد
المصادر التي يمكن اللجوء إليها لطلب العمالة اللازمة . هذا وتحاول هذه

المكاتب يقدر المستطاع دراسة سوق العمل وأن تقدم بدور الوسيط بين طالبي الوظائف وبين المنظمات. وبشكل عام، فإنه لا يتوقع أن يقوم ذوي الكفاءات بالتسجيل في مثل هذه المكاتب، لذلك فإنه قد لا يكون بإمكان هذه المكاتب توفير سوى العمالة غير الماهرة.

٢- مكاتب التوظيف الخاص: بالرغم من عدم انتشار مثل هذه المنظمات في مصر فإنها توجد وبكثرة في الدول الرأسمالية، وتقوم هذه المكاتب بإنشاء نظام معلومات دقيق وتفصيلي عن طالبي الوظائف بحيث يمكن الرجوع إلى هذه السجلات بسهولة ويسر. ومن ناحية أخرى، فإنها تتلقى أيضاً جميع طلبات المنظمات المختلفة وتقوم بتسجيلها، ثم تتولى مهمة التوفيق بين كل منهما، وذلك كله نظير مقابل مادي معين قد يتمثل في مبلغ محدود من المال أو نسبة محددة من الأجر أو المرتب ولفترة محددة أيضاً. وعادة ما تركز هذه المكاتب أعمالها فيما يتعلق بالعمالة الإدارية دون عمالة الإنتاج، وذلك نظراً لازدياد الطلب عليها ونظراً لارتفاع معدل دورانها.

وفي مصر اعترف مجموعة من الأفراد هذه المهنة وأصبحوا بمثابة المصدر الرئيسي للعمالة غير الماهرة والتي تطلب للعمل في الدول العربية. ولقد أساعت هذه الفئة كثيراً إلى مفهوم مكاتب التوظيف الخاصة نظراً لتعدد حالات الغش والتزوير التي تم ضبطها في هذا المجال .. وعليه، فإن مثل هذه المكاتب يجب أن تخضع للتسجيل ولكافة الإجراءات الأخرى المنظمة للمهنة.

٣- الإعلان الخارجي: يعتبر الإعلان الخارجي الذي لا يتم دخل المنظمة وإنما يتم خارجها في الصحف اليومية والمجلات المتخصصة بمثابة أحد الأساليب التي تتبع في دراسة السوق الخارجي للعمالة. وعادة ما تتضمن هذه الإعلانات طبيعة العمل المطلوب مثله. ومن الملاحظ أنه بالنسبة لهذه الإعلانات أن الكثير منها يعمد إلى إخفاء هوية المنظمة. ومما لا شك فيه أن الإيضاح عن هذه الهوية لهو أفضل بكثير من إخفائها حتى تنتج المنظمة لنفسها فرصة أكبر في اجتذاب أكبر عدد ممكن من العناصر ذات الكفاءة العالية، وبخاصة إذا كانت المنظمة ذاتها تتمتع بسمعة طيبة.

٤ - المعاهد العلمية والجامعات : بالرغم من عدم انتشار هذا الأسلوب في مصر فإنه يعتبر من أكثر الأساليب انتشاراً في الدول الرأسمالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية . يتلخص هذا الأسلوب في ضرورة أن تكون المنظمة على علم تام بجميع المدارس والمعاهد العلمية وكذلك برامج التدريس بها ومدى كفاءة هذه البرامج وكذلك السمات الأساسية التي تميز خريجوها.

ثلاثاء الاختيار

حيث تهدف دراسة سوق العمل إلى التعرف على عرض العمالة المتاح ومصادرها . فإن نشاط الاختيار يهدف إلى تصنيف وتقييم هذه العمالة وذلك لاختيار العناصر الصالحة واستبعاد العناصر الغير صالحة تلك غير الصالحة . وفي بعض المنظمات تبدأ عملية الاختيار بعض الأحيان تقوم الإدارات المختلفة بها بإرسال احتياجاتها من العمالة مدعمة بجميع الاشتراطات اللازمة لشغلها (التعليم، الخبرة، القدرات الخاصة، الشخصية) إلى إدارة الأفراد حيث تقوم هذه الأخيرة بدورها بمهمة تصنيف الطلبات المقدمة لها من شاغلي الوظائف ومقارنتها باحتياجات الأدوات المختلفة بالمنظمة والتوفيق بين كليهما.

ومن الناحية الأخرى ، فقد تتبع بعض المنظمات أسلوباً آخر في عملية الاختيار يرمي إلى التحدد المسبق لمجموعة المعايير أو الاشتراطات التي يجب أن تتوفر في المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة كحد أدنى . وعليه ، فإن عملية الاختيار تتطلب تصفية المتقدمين لشغل الوظائف ، وللتأكد من توافر الحدود الدنيا من الاشتراطات الخاصة بشغلها فيهم واستبعاد من هم دون ذلك ، ثم إعادة إخضاع المقبولين منهم إلى اختبارات إضافية مثل اختبارات الذكاء والقدرات المهنية حتى يمكن اختيار أكثر العناصر كفاءة . ومثل هذا النظام عادة ما يتبع في الجيش حيث يمكن اختيار الأفراد المطلوبين أولاً ثم إعادة توزيعهم على الأسلحة المختلفة وفقاً لبعض الاختبارات الإضافية.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الاختيار هو ذلك النشاط الخاص بوظيفة التوظيف، والذي يهدف إلى التوفيق بين المتقدم لشغل الوظيفة وبين الوظيفة ذاتها، وهذا أمر يتطلب ضرورة توافر كافة المعلومات التي تتعلق بتوصيف الوظائف وكذلك تحديد مواصفاتها (اشتراطات شغلها) . هذا وقد تتطلب هذه المواصفات في بعض الأحيان ضرورة إضافة مجموعة من المواصفات الإضافية والتي تتعلق بطبيعة المنظمة ذاتها والتي ترمى إلى قياس مدى قدرة المتقدم لشغل الوظيفة على التكيف مع بيئة العمل نفسها. وكثيراً ما نجد أن اشتراطات شغل الوظيفة عادة ما يركز على تلك التي تلزم لأداء العمل وإهمال باقي الاشتراطات الأخرى الإضافية والتي تتعلق بالقدرات الخاصة بالتكيف مع البيئة والتعامل مع البشر.

١- نظم الاختيار.

يمكن إجمال نظم الاختيار في نظامين أساسيين وهما : النظام المتعاقب ونظام الارتباط المتعدد. يعنى النظام المتعاقب أنه يجب تقسيم عملية الاختيار إلى مجموعة من المراحل بحيث يجب على طالب الوظيفة أن يزدى بنجاح كل مرحلة قبل الدخول فى مرحلة تالية لها وذلك حتى نهاية المراحل جميعها. ويتطلب هذا النظام ضرورة ترتيب مراحل عملية الاختيار ترتيباً منطقياً يبدأ من المرحلة الأكثر صعوبة أو أهمية ويتدرج نزولاً إلى المراحل الأقل صعوبة أو أهمية. وبزجع السبب فى ذلك الترتيب أنه طالما أن طالب الوظيفة صعبوبة أو أهمية. وبزجع السبب فى ذلك الترتيب أنه طالما أن طالب الوظيفة يجب عليه أن ينجح فى جميع المراحل، فإنه من المنطقى البدء بالمرحلة الأكثر صعوبة وذلك حتى يمكن تصفية المتقدمين لشغل الوظيفة المعينة منذ البداية بدلاً من تصعيد عدد كبير منهم للمراحل النهائية (وهذا فى حالة ما إذا جاء ترتيب المراحل معكوساً). ومثل هذا النظام يتم اتباعه فى الكليات العسكرية حيث تبدأ المرحلة الأولى بقياس الطول والوزن والقدرة على الإبصار بحيث يمكن استبعاد العديد من الأفراد المتقدمين وفقاً لهذه الاشتراطات باعتبار أنها اشتراطات حاكمة وذلك قبل الدخول فى اختبارات القدرات الخاصة واللياقة الطبية ، ذلك أن الطالب اللائق طبيياً يجب أن يتوافر فيه طول ووزن محدد كشرط أساسى.

أما بالنسبة لنظام الارتباط المتعدد، وهو الأقل استخداماً في الحياة العملية، فإنه يقوم عن افتراض موداء أن النقل في مرحلة ما من مراحل الاختيار أمر يمكن تعويضه من خلال النجاح في مرحلة أخرى. فعلى سبيل المثال إذا كانت عدد سنوات الخبرة الخاصة بأحد طالبي الوظائف أقل من تلك التي اشترطت لشغل الوظيفة، فإن ذلك لا يعنى عدم مضي هذا الفرد في بعض مراحل عملية الاختيار، نظراً لأن هذا النقص قد يكون بالإمكان تعويضه ببعض الأشياء الأخرى مثل نوعية الخبرة والتأهيل العلمي والدافع على العمل. وعليه، فإنه إذا اعتمد هذا النظام على استخدام مجموعة من الاختبارات، فإن نجاح طالب الوظيفة من عدمه يتوقف على إجمالي الدرجة التي يحصل عليها في مجموعة الاختبارات جميعاً وذلك بعد مقارنتها بالأحد الذي تضعه الإدارة كحد أدنى للنجاح.

يتضح مما تقدم أن لكل نظام مزاياه وعيوبه، وأن تمثيل نظام على آخر أمر يرجع إلى العديد من العوامل مثل نوع الوظيفة المطلوب التعيين لها، المرض المتاح من العمالة، والتكلفة التي تتطوى عليها عملية الاختيار.

٢- إجراءات الاختيار:

يتضمن برنامج الاختيار العديد من الإجراءات أو المراحل كما سبق الإشارة حين الحديث عن نظم الاختيار. وقد تطول هذه الإجراءات وقد تقصر، كما أنه قد يتم إنجازها بدرجة عالية أو منخفضة من الدقة. لذلك فإنه لا يوجد نمط بعينه يحدد ماهية إجراءات الاختيار التي يجب على كل منظمة اتباعها.

وبشكل عام يمكن حصر إجراءات الاختيار في الخطوات التالية:

- طلب المستخدم
- الاختبارات
- اختبار اللياقة الطبية
- الخبرات السابقة

أولاً: طلب الاستخدام

يستخدم طلب الاستخدام في جمع كافة البيانات التي تتعلق بطلاب الوظيفة والتي يتم ملأها بمعرفته هو. وتلجأ معظم المنظمات إلى تصميم النموذج الذي يتناسب مع البيانات التي تقوم بطلبها والتي تمكن من إعطاء صورة واضحة عن المتقدم تجعل الإدارة أكثر قدرة على الحكم المبدئي على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة المتقدم لها ، وذلك باستبعاد كل من لا ينطبق عليه الحدود الدنيا من الاشتراطات.

ثانياً الاختبارات

ازدادت أهمية الاختبارات زيادة كبيرة في مجال الاختيار فسي الأونة الأخيرة بحيث أصبحت جزءاً لا يتجزأ من عملية الاختيار ذاتها، بل وأهم مرحلة من مراحله وخاصة في المنظمات الكبيرة والمتوسطة الحجم. وقد بدأ انتشار استخدام هذه الاختبارات أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية نتيجة للجهود التي بذلت في اختيار الأفراد الصالحين للعمل بالقوات المسلحة الأمريكية. ومن الناحية الأخرى فإنه يجب ملاحظة أن وضع واستخدام هذه الاختبارات يتكلف الكثير من الجهد والمال في نفس الوقت الذي لا يمكن فيه الجزم بإمكان تعميم استخدامها في جميع المنظمات، ولا شك أن النقطة الهامة التي يجب دائماً مراعاتها تتمثل في، "إلى أي مدى تساعد مثل هذه الاختبارات على زيادة إنكائية للتنبؤ بالنجاح والفشل".

وبغض النظر عن الأهداف المرتبطة بالاختبارات، فإنه يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين وهما: الاختبارات الكتابية أو التحريرية، والاختبارات الشفهية أو المقابلات الشخصية. هذا وسوف نعرض لكل منها بشئ من التفصيل على التوالي.

١. الاختبارات التحريرية:

تعتبر الاختبارات التحريرية من أهم الأدوات التي يتم استخدامها في العديد من المنظمات مثل منظمات الأعمال والمدارس والمعاهد العلمية وغيرها كأداة للاختبار. وفي داخل منظمات الأعمال، فإن الاختبارات التحريرية لا يتم استخدامها لأغراض الاختبار فحسب بل تتعداها إلى بعض الأهداف الأخرى مثل النقل والترقي والترشيح للدورات التدريبية والتوجيه والإرشاد النفسي.

تتصف الاختبارات التحريرية بأنها أداة موضوعية للقياس، وهذا يعنى أن الدرجة التي يحصل عليها طالب الوظيفة في اختبار ما إنما تعبر عن قدراته وليس عن آراء واضع الاختبار أو من قام بتصحيحه، وذلك بالفرض أن الاختبار ذاته صمم بطريقة موضوعية. وبشكل عام، فإنه كلما زادت درجة موضوعية الاختبار، كلما زادت قدرته على التنبؤ بالعناصر الصالحة وغير الصالحة فومن يأخذونه.

هناك بعض التحفظات التي يجب أخذها في الاعتبار حين الحديث عن الاختبارات التحريرية نوجزها فيما يلي:

- يجب استخدام الاختبارات التحريرية كأداة مساعدة من أدوات الاختبار، نظراً لإعطائها نتائج جزئية عن سلوكه الممتحن.
- تعتبر الاختبارات التحريرية أداة للتنبؤ بالمثل أكثر منها أداة للتنبؤ بالانحاج ويرجع ذلك إلى أن هذه الاختبارات تستطيع قياس ما لا يستطيع الفرد عمله أكثر من قياس ما يرغب في عمله.
- تستطيع الاختبارات التحريرية أن تعطي صورة أكثر وضوحاً عن احتمالات نجاح الجماعة أكثر من احتمالات كل نجاح فرد فيها على حدة. وعليه فإن الاختبارات التحريرية تستطيع إعطاء متوسطات جماعية أكثر دقة بالمقارنة بمفرديات هذه الجماعة (مثل دراسة المجتمعات الريفية والحضرية).

- لا يمكن استخدام الاختبارات بشكل عشوائي حتى داخل المنظمة الواحدة ،
ذلك أن الاختبار الذى قد يكون دقيقاً فى وقت ما قد تقل دقته فى وقت آخر
حتى بالنسبة لنفس المجموعة الوظيفية الواحدة.

- عادة تعتبر الاختبارات التحريرية أداة ناجحة من أدوات الاختبار فى تلك
الحالات التى يثبت فيها فشل الأدوات الأخرى. بمعنى آخر، فإنه إذا كانت
الأدوات الأخرى صالحة لاختبار العناصر الصالحة، فإنه ليس من المنطقى
فى مثل هذه الحالات استخدام الاختبارات التحريرية نظراً لارتفاع تكلفة
استخدامها.

- يجب أن يتوافر عنصرى الحذر والخبرة الشديدة من جانب القائمين على
إدارة هذه الاختبارات حين تفسير نتائجها. فعلى سبيل المثال قد يحصل
فردان على ثمانون بولعد وثمانون درجة على التوالي فى اختبار. إلا أن
ذلك لا يعنى بالضرورة أن الفرد الأول أقل ذكاء ونجاحاً بالمقارنة بالفرد
الثانى.

- بالنسبة لبعض الاختبارات فقد لا تكون نتائجها مؤشراً صحيحاً على النجاح
فى الحياة العملية، إذا ما كانت العلاقة بين مكونات الاختبار من ناحية وبين
الأداء للعلى من ناحية أخرى علاقة غير خطية.
- أن الاختبارات التحريرية كأداة قياس قد تكون صالحة للاستخدام بالنسبة
لبعض الوظائف دون البعض الآخر.

الصدق والثبات الإحصائي للاختبارات.

سبق أن أشرنا إلى أن الاختبارات التحريرية تعتبر أداة موضوعية فى
الاختبار، ومثل هذه الموضوعية لن تتوافر فى أى اختبار إلا إذا كان صادقاً
وثابتاً.

يشير الثبات إلى درجة الاتساق التى يتم بها الاختبار، أى إلى قدرته
على إعطاء نفس النتائج إذا ما تكرر إعطاؤه. بمعنى آخر فإنه إذا أعطى نفس
الاختبار لنفس الشخص عدة مرات فى خلال فترة زمنية معينة، فإن هذا

الاختبار يعتبر ثابتاً إذا حصل هذا الشخص على نفس الدرجة أو على درجات متقاربة في جميع الاختبارات.

أما الصدق الإحصائي فإنه يعتبر مقياساً لقدرة الاختبار على قياس ما يجب قياسه، أى أنه انعكاس لقدرة الاختبار على تأدية ما صمم من أجله. فعلى سبيل المثال إذا أعطى اختبار في المحاسبة لطلبة كلية الهندسة بدلاً من طلبية كلية التجارة فلا شك أن درجاتهم جميعاً سوف تقترب من الصفر، وبذلك يعتبر الاختبار غير صادق لأنه يقيس شيئاً لم يقم طلبية الهندسة بدراسته. وفى مجال التوظيف فإن الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار الذي يستطيع للقيام بمهمة التنبؤ بمعيار النجاح، حيث يعتبر هذا المعيار مقياساً للدرجة الجيدة المرتبطة بالأداء الفعلى وعلى ذلك فإن الاختبار الثابت قد لا يكون صادقاً بالضرورة، إلا أن الاختبار الصادق لا بد وأن يكون على درجة عالية من الثبات.

وبالنسبة لكل من عامل الثبات وعامل الصدق الإحصائي فإنه يتم قياسهما باستخدام معامل الارتباط فيما بين $(1-)$ ، $(1+)$. وهذا يعنى أنه كلما قرب معامل الارتباط من الواحد الصحيح، كلما دل ذلك على قوة العلاقة، والعكس صحيح كلما قرب من الصفر.

تصميم برنامج الاختبارات التحريرية:

بعد أن انتهينا من تعريف الاختبارات التحريرية وإلقاء الضوء على التحفظات الخاصة باستخداماتها وكذلك التحايل الإحصائي الخاص بها سوف نتولى مناقشة كيفية تصميم برنامج الاختبار ذاته.

هناك العديد من الاختبارات والتي يزيد عددها على الألف اختبار وعلى الرغم من هذا العدد الكبير، إلا أنها لا تتساوى من حيث درجة الصدق والثبات الإحصائي أى أنها لا تتساوى من حيث درجة موضوعيتها. وحيث أن عملية تصميم الاختبار عملية صعبة ومعقدة للغاية نظراً لأنها تتطلب الكثير من المعرفة المتخصصة فى هذا المجال، لذلك فإنه عادة ما يقوم بتصميمها علماء النفس وخاصة العلماء التربويين وكذلك الخبراء الممارسين لهذا النوع من العمل.

ينطوى تصميم برنامج الاختبار على عدة خطوات نوجزها فيما يلي:

- تحديد أهداف برنامج الاختبار.
- تحليل الوظائف لتحديد الخصائص المرتبطة بالنجاح فى أداء للعمل.
- الاختيار المبدئى للاختبارات
- إدارة الاختبارات على أساس تجريدى
- التعرف على معايير للنجاح فى العمل.
- تحليل النتائج واتخاذ القرارات النهائية.

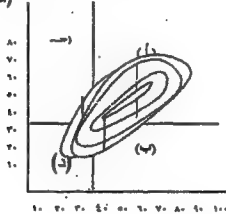
وبالنسبة للمرحلة الأخيرة (التحليل واتخاذ القرار) فإن الشكل رقم (١) يوضح العلاقة بين درجات الاختبار وبين الأداء الفعلى ممثلا فى حجوم مختلفة للمبيعات. ويتضح من هذا الشكل أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة خطية ولكنها غير تامة بدلول عدم وقوع جميع النقاط على خط مستقيم حيث تنتشر فيما يشبه الخط المستقيم.

العلاقة بين درجات الاختبار

والأداء الفعلى

الأداء الفعلى

(المبيعات)



درجات الاختبار

إن تفسير النتائج الخاصة بالاختبار كما هي واردة في الشكل السابق يتطلب ضرورة أن تقوم إدارة الأفراد بتحديد نقطة ما على كل محور تمثل الحد الأدنى للنجاح الذي لا يجب التنازل عنه حين الاختبار النهائي للمتقدمين. وهذا يعني أنه بالنسبة للبعد الخاص بدرجات الاختبار فإن الحد الأدنى للنجاح هو أربعون درجة وهذا يعني أن طالب الوظيفة الذي يحصل على درجة أقل من الأربعين فإنه يعتبر غير مقبول. وينسب المنطق لهذه النسبة للبعد الخاص بالأداء الفعلي فإن الحد الأدنى للنجاح على هذا البعد هو تحقيق حجم مبيعات يساوي أو يزيد عن الخمسة وثلاثين جنيهًا أو ألفًا من الجنيهات على سبيل المثال، وهذا يعني أن طالب الوظيفة الذي لا يستطيع تحقيق هذا الحد الأدنى من المبيعات يعتبر غير مقبول أيضاً.

بعد تحديد الحدود الدنيا المشار إليها سابقاً علينا نلاحظ وجود أربعة أقسام متصلة على الشكل السابق يمكن شرحها على النحو التالي:

القسم (أ):

يدل تحليل النقاط الواقعة في هذا القسم على ما يلي:

- أن هناك ارتباط بين درجات الاختبار وبين حجم المبيعات، إلا أن هذا الارتباط ليس ارتباطاً كاملاً (أي أن معامل الارتباط أقل من الواحد الصحيح مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة خطية إلى حد كبير ولكنها ليست علاقة خطية تامة).

- أن هناك بعض الأفراد الذين قد يحصلون على درجات مماثلة في الاختبار، يبرزهم من التفاوت في أدائهم الفعلي (أنظر الملامتين المتقابلتين قس هذا القسم).

- أن أكبر احتمالات النجاح في الحياة العملية ترتبط بالأفراد الواقعين في هذا القسم إلا أنه لا يوجد ضمان مؤكد بأن كل من يقع في هذا القسم لابد وأن ينجح في الحياة العملية.

القسم (ب):

يدل تحليل النقاط الواقعة في هذا القسم على ما يلي:

- أن هناك ارتباط بين درجات الاختبار وبين حجم المبيعات، إلا أن هذا الارتباط ليس ارتباطاً كاملاً.
- أن الأفراد الواقعين في هذا القسم يحصلون على درجات منخفضة على كلا البعدين نقل من الحدود الدنيا الموضوعة.
- أن هناك بعض الأفراد الذين قد يحصلون على درجات مماثلة في الاختبار بالرغم من التفاوت في أدائهم الفعلي (أنظر للعلامتين المتقابلتين في هذا القسم).

أن هذا القسم يدل على أن الأفراد الواقعين فيه لا شك سوف يفشلون في الحياة العملية. ويعكس القسم (أ) الذي يدل على وجود احتمال كبير للنجاح، فإن هذا القسم يؤكد فشل الأفراد الواقعين فيه في الحياة العملية ويرجع ذلك إلى أن هؤلاء الأفراد يحصلون على درجات أقل من الحدود الدنيا الخاصة بكل البعدين.

القسم (ج):

يدل تحليل النقاط الواقعة في هذا القسم على ما يلي:-

- أن هناك ارتباط خطياً غير تام بين كلا المتغيرين كما سبقت الإشارة.
- أن الأفراد الواقعين في هذا القسم يحصلون على درجات أقل من الحد الأدنى الموضوع على محور درجات الاختبار في نفس الوقت الذي يرتفع فيه أدائهم الفعلي عن الحد الأدنى الموضوع.
- أن هناك بعض الأفراد الذين يحصلون على درجات مماثلة في الاختبار بالرغم من التفاوت في أدائهم الفعلي (أنظر للعلامتين المتقابلتين).
- أن احتمال نجاح الأفراد الواقعين في هذا القسم في الحياة العملية ضئيل.

القسم (د) :

يدل تحليل النقاط الواقعة في هذا القسم على ما يلي:

- أن هناك ارتباط خطي غير تام بين كلا المتغيرين كما سبقت الإشارة.
أن الأفراد الواقعين في هذا القسم يحصلون على درجات أعلى من الحد الأدنى فيما يتعلق بالاختبار في نفس الوقت الذي تنخفض فيه درجات أدائهم الفعلي عن الحد الموضوع.

- أن هناك بعض الأفراد الذين يحصلون على درجات مماثلة في الاختبار بالرغم من التفاوت في أدائهم الفعلي (أنظر العلامتين المتقابلتين).
- أن احتمال نجاح الأفراد الواقعين في هذا القسم في الحياة العملية ضئيل.

بناء على التحليل السابق فإن القرار النهائي الخاص باختيار المتقدمين لشغل الوظائف يجب أن يركز على اختيار أولئك الواقعين في القسم (أ)؛ يليه أولئك الواقعين في القسم (جـ)، يليه أولئك الواقعين في القسم (ب). أما أولئك الواقعين في القسم (د) فيجب استبعادهم كلية. وقد تلجأ بعض المنظمات إلى اختيار أفضل العناصر دائما وفي هذه الحالة فقد تقتصر عملية الاختيار على اختيار الأفراد الواقعين في القسم (أ) فقط، نظراً لضآلة احتمالات النجاح في الحياة العملية الخاصة بالأفراد الواقعين بالأقسام (ب)، (ج). وإذا لم تستطع المنظمة توظيف الأعداد المطلوبة لها، فقد تقوم بتكرار إعطاء الاختبار لمجموعة جديدة من طالبي الوظائف مرة أخرى، ثم اختبار العدد المطلوب من الأفراد الذين يتعون في القسم (أ) مرة أخرى.

أما إذا كانت مصادر سوق العمالة محدودة بمعنى أن عرض العمالة ضئيل فقد لا يكون هناك أي منطق من إعادة تكرار إعطاء الاختبار، وبالتالي تنتهي عملية الاختيار من بين الأفراد الواقعين في الأقسام (ج) ثم (ب).

أنواع الاختبارات:

يمكن تقسيم الاختبارات وفقاً لطبيعة السلوك البشري المتوقع إلى ما يلي:

- اختبار القدرات الكامنة
- اختبار قدرات الإنجاز
- الاختبارات المهنية
- اختبارات الشخصية

تقيس اختبارات القدرات الكامنة قدرة الفرد على أداء عمل ما بافتراض إعطائه التدريب المناسب. أما اختبارات الإنجاز فإنها تقيس المهارات التي استطاع الفرد أن يكتسبها. وبذلك يمكن من خلال كلا نوعي الاختبارات المشار إليها إجراء قياس دقيق لقدرات الفرد على الأداء بشكل عام، ذلك أن اختبار القدرات الكامنة يمكن من قياس ما يمكن للفرد عمله في حين أن اختبارات الإنجاز تقيس ما يعمل به فعلاً.

أما الاختبارات المهنية فإنها تقيس اتجاهات واهتمامات الأفراد تجاه المهن المختلفة، أي ما يحبونه وما لا يحبونه منها. وتقوم هذه الاختبارات على افتراض محدد وهو أن هنالك نمط واضح من الاهتمامات للأفراد الذين ينجحون في مهنة معينة، وأنه إذا توافرت لدى فرد ما هذه الاهتمامات فإنه يفترض فيسه في هذه الحالة النجاح.

أما اختبارات الشخصية فإنها تنقسم إلى نوعين وهما، الاختبارات الموضوعية والاختبارات الإسقاطية. ونظراً لأهمية عنصر الموضوعية فإن النوع الأول من الاختبارات يتم استخدامه بكثافة بالمقارنة بالنوع الثاني. عادة ما تقيس الاختبارات الموضوعية للشخصية العديد من الأبعاد مثل الاعتماد على الذات/ الاعتماد على الآخرين/ الانطواء / عدم الانطواء ، السيطرة / الخضوع، الثقة بالنفس/عدم الثقة بالنفس... إلى آخره . ومما يعيب هذا النوع من الاختبارات هو عدم توافر عنصر الثقة في الاستجابة لها حيث يسهل

إعطاء الإجابة الخاطئة. أما بالنسبة للاختبارات الإسقاطية فإنها ذلك النوع من الاختبارات الذي يسل في الفرد أن يقوم بإسقاط تفسيره لعدد محدد من المواقف بحيث يمكن التعرف على أبعاد شخصيته من خلال التفسيرات التي يعطيها لهذه المواقف.

- الاختبارات الشفهية (المقابلات الشخصية)

يمكن تعريف المقابلة الشخصية بأنها ذلك الموقف الذي يمثل طرفان أحدهما المقابل والآخر المقابل • (المتقدم لشغل الوظيفة) بحيث يسعى الأول إلى محاولة الحصول على الكثير من المعلومات عن الطرف الثاني منه وذلك في خلال فترة زمنية محددة.

تعتبر الاختبارات الشفهية أو المقابلات الشخصية أداة رئيسية من أدوات الاختبار شأن الاختبارات المكتوبة .

وبرغم أهمية المقابلات الشخصية فإنها لم تحظى بنفس صدد البحوث والدراسات التي حظيت بها الاختبارات المكتوبة، كما أن الدراسات التي يتم عملها في هذا المجال عادة ما تأخذ شكل الدراسات التجريبية، حيث تقل دراسات المقابلة الخاصة بها، وهذا كله يفسر الصعوبة البالغة في الحكم على فاعلية المقابلة كأداة للاختبار وهناك عدة نقاط ضعف يتسم بها أسلوب المقابلات الشخصية يمكن إجمالها فيما يلي:

- يعتبر التحيز أحد العيوب الأساسية للمقابلات الشخصية. وقد يكون هذا التحيز لأسباب إرادية أو لأسباب غير إرادية. ويرجع ذلك أساساً إلى أن المقابل لا يصدر حكمه على الخصائص التي تتوافر في المتقدم لشغل الوظيفة كما هي وإنما يصدر حكمه عليها كامتداد لخصائصه هو.
- عادة ما يكون المتحدث في المقابلة الشخصية هو المقابل نفسه، في حين أنه يفترض في المقابلة الناجحة أن يكون المتحدث الأساسي هو المتقدم لشغل الوظيفة وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى عدم إمكان جمع المعلومات الكافية عن المتقدم.

- هناك تساؤل كبير حول مدى موضوعية المقابلة الشخصية، ويرجع ذلك إلى عوامل التحيز الشخصي السابق الإشارة إليها، كما أنها ترجع إلى قصر فترة المقابلة ذاتها.

- هناك أيضا الاحتمال القائم والخاص بقيام المتقدم لشغل الوظيفة بمحاولة تزوير المقابلة ذاتها وذلك من خلال إعطاء الكثير من المعلومات الخاطئة التي توضح الخصائص الإيجابية التي يود المقابل رؤيتها فيه.

- ومن أحد أهم صيوب المقابلة الشخصية أيضا هو عدم قدرة المقابل على توجيه الأسئلة الصحيحة وبالتالي، فإنه يصعب الحصول على أية معلومات ذات فائدة كبيرة في هذه الحالة وقد يرجع ذلك إما إلى جهل المقابل أو عدم تخطيطه السليم لموضوع المقابلة.

كذلك فإن للمقابلة مجموعة من المميزات يمكن إجمالها فيما يلي:-

- السرعة في جمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف.
- إمكان الحصول على انطباع مبدئي سريع عن المتقدم لشغل الوظيفة وحتى وإن كان ذلك انطباع غير موضوعي.

- وبالرغم من عدم موضوعية المقابلة فإنها تتفوق على أسلوب الاختبارات المكتوبة فيما يتعلق بنوعيات محددة من العمالة مثل العمالة الإدارية القيادية حيث لا يجب اختبارها بأسلوب تحريري.

- قلة التكلفة والتدريب العملي اللازمين لإدارة نظام المقابلات الشخصية.

خطوات المقابلة:

لا يوجد نمط محدد يوضح ما هي الخطوات التي يجب اتباعها حين إجراء المقابلة الشخصية. وبالرغم من ذلك فإنه يمكن تصور هذه الخطوات على النحو التالي :

- الإعداد

- التعارف

- الحصول على المعلومات وإعطائها

- إحكام الرقابة على المقابلة

- إنهاء المقابلة.

- تقييم الشخص موضع المقابلة

يتطلب الإعداد ضرورة التخطيط الجيد للمقابلة ذاتها. ومثل هذا التخطيط يمكن عمله من واقع المعلومات التي يظهرها كل من توصيف الوظيفة وطلب الاستخدام الخاص بالمتقدم. يجب على المقابل أن يحدد استراتيجية للمقابلة قبل إجرائها وذلك من حيث طبيعة ونوع الأسئلة التي يقوم بمسئولها. وقد جرت العادة بالنسبة للمتدرسين في إجراء المقابلات القيام بكتابة مجموعة من الأسئلة المحددة للاسترشاد بها حين إجراء المقابلة. ولا شك أن مثل هذه الإرشادات تتوقف على طبيعة المستوى التنظيمي للوظيفة ذاتها وعلى سبيل المثال عادة ما يتم التركيز على بعض العناصر مثل المسؤولية، القدرات القيادية، والعلاقات الانسانية في الوظائف العليا وذلك بعكس الوظائف الدنيا.

تعتبر الخطوة الخاصة بالتعارف من الأشياء الأساسية التي يجب على المقابل أن يأخذها في الاعتبار. ويرجع ذلك إلى أن للشخص موضع المقابلة يعتبر غريبا عن المقابل ذاته، وبالتالي، فإنه يجب على الأخير مساعدته على إعطاء المعلومات المطلوبة، وهذا يتطلب بدوره ضرورة أن يقوم المقابل بمحاولة خلق علاقات ودية معه . ومن الناحية الأخرى فإنه يخشى على المقابل أن يلجأ إلى الأسلوب الخاطئ في خلق هذه العلاقة الإيجابية وذلك بإبداء الكثير من مظاهر الترحيب بالشخص موضع المقابلة. هذا ويمكن القول أن أفضل أسلوب لخلق العلاقة الودية المرجوه يتطلب من المقابل ضرورة أن يقوم بدراسة طلب الاستخدام ذاته والتعرف على الاهتمامات المشتركة بينه وبين الشخص موضع المقابلة.

تعتبر الخطوة الخاصة بالحصول على المعلومات بمثابة الجوهر الأساسي للمقابلة ذاتها. ولا شك أن التخطيط السليم لموضوع المقابلة هو السدى يحدد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها، كذلك نوع المعلومات التي يجب إعطاؤها .

لا تعبر الخطوة الخاصة بإحكام الرقابة على المقابلة عن مجرد تحديد بدايتها ونهايتها، ذلك أن الرقابة تتطلب من المقابل إحكام الرقابة على سيرها وذلك وفقا للاستراتيجية التي خططها لنفسه. هذا وتتطلب المقابلة الفعالة ضرورة إنهاؤها بشكل سليم وذلك بعد التأكد من أنها حققت أغراضها. وعادة ما يتم إنهاء المقابلة بالعديد من العبارات مثل "سوف نخترك فيما بعد" سوف تسمع منا قريبا" هل تريد أن تضيف أى شئ ؟".

أما الخطوة الأخيرة من خطوات المقابلة فإنها تتطلب ضرورة قيام المقابل بتقييم جميع المعلومات التي حصل عليها أثناء المقابلة، على أن يتم ذلك بعد الانتهاء منها حتى يكون حكمه أقرب إلى الموضوعية. وقد يلجأ بعض المقابلين إلى استخدام نموذج معين يحتوى على مجموعة من الخصائص بحيث يمكنه إعطاء تلميحات رقمية محددة لكل منها.

أنواع المقابلات الشخصية:

هناك عدة نوعيات من المقابلات الشخصية يمكن إجمالها فيما يلي:

١ - المقابلة النمطية:

تشمل المقابلة النمطية على مجموعات من الأسئلة التي يتم ترميزها واختبار ثباتها وصدقها الاحصائي، بحيث يمكن مقارنة الإجابات (الدرجات) التي تخص المتقدم لشغل الوظيفة بدرجة محددة (الحد الأدنى للنجاح). وفي هذا النوع من المقابلات فإنه يجب إعطاء نفس الأسئلة الواردة وان اختلف ترتيبها دون إعادة صياغتها أو الإضافة لها أو الحذف منها كلما تعدد عدد طالبي الوظائف. وعادة ما يستخدم هذا النوع من المقابلات بالنسبة للوظائف الكتابية حيث يمكن ترميز محتواها.

٢- المقابلة غير النمطية:

تختلف المقابلة غير النمطية عن المقابلة النمطية في عدم تحديد محتواها، وهذا يعني أنه حين إجراء مقابلات مع مجموعة من الأفراد المنتمين لشغل هذه الوظائف فإنه يمكن للمقابل أن يسأل كل فرد منهم مجموعات مختلفة من الأسئلة ، وقد يؤدي عدم التتميط هذا إلى بعض التحيز وذلك نظراً لعدم إمكان المقابل إحكام الرقابة على درجة صعوبة الأسئلة وكذلك عددها. وبشكل عام فإن المقابلة غير النمطية تصلح لتلك النوعية من الوظائف التي يصعب تميمط محتواها.

٣- المقابلة الفردية:

بغض النظر عن كون المقابلة نمطية أم غير نمطية، فإن المقابلة الفردية تعنى قيام فرد واحد فقط بإجراء المقابلة. ومن العيوب الأساسية التي توجه لهذا النوع من المقابلات أن التقييم النهائي يعتمد على الرؤية الشخصية لفرد واحد فقط في حين أن مثل هذه الرؤية قد تكون قاصرة أو خاطئة أو منحيزة.

٤- المقابلة الجماعية:

تتلافى لعيوب المقابلة الفردية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى اتباع الأسلوب الجماعي في عمل المقابلات وذلك حتى يمكن التخلص من التحيزات والآراء الشخصية التي تنتج عن المقابلة الفردية.

اختبار اللياقة الطبية:

تعتبر اختبارات اللياقة الطبية أحد إجراءات عملية الاختيار التي يجسب أن يتعرض لها المتقدم لشغل الوظيفة. وحيث أن الهدف من الاختبار هو اختبار العناصر الصالحة، أي القدرة على العمل، فإن هذه القدرة لا تتوقف على القدرات الذهنية والخبرات السابقة فقط وإنما تتوقف على القدرات الجسمية أيضاً. لا شك أن متطلبات القدرات البدنية تختلف من وظيفة لأخرى، وهذا يعني أن اختبارات اللياقة الطبية قد تكون أحد العوامل الهامة في عملية الاختيار وقد

لا تكون فعلى سبيل المثال نعتبر اللياقة الطبية من العوامل الهامة فى الوظائف العسكرية، فى نفس الوقت الذى قد تفقد فيه أهميتها بالنسبة لبعض الوظائف الأخرى مثل التدريس فى الجامعات. وبغض النظر عن هذه الفروق فإن اختبارات اللياقة الطبية عادة ما تهدف إلى ما يلى:

- استبعاد الأفراد غير اللائقين طبييا لأداء متطلبات الوظيفة.

- استبعاد أولئك الذين يحملون امراضا معدية

ولا شك أن اختبارات اللياقة الطبية تتطلب ضرورة الحصول على السجلات الطبية السابقة لطالب الوظيفة، كما أن الإدارة الطبية المنظمة يجب أن تتولى القيام بفحص هذه السجلات وتكوين صورة عامة عن الحالة الصحية العامة لطالب الوظيفة أضف إلى ذلك أنه يجب إخضاع طالب الوظيفة للعديد من الفحوص الطبية المختلفة للتأكد من سلامته وقت التقدم لشغل الوظيفة.

الخبرات السابقة:

بصفة عامة يمكن القول أن الخبرة السابقة تعتبر أحد العناصر الهامة التى تدخل فى عملية الاختيار. هذا ويمكن القول بصفة أساسية أنه كلما ارتفع المستوى التنظيمى للوظيفة دخل المنظمة كلما زادت أهمية عنصر الخبرة، والعكس صحيح كلما انخفض المستوى التنظيمى للوظيفة.

يمكن الاستدلال على الخبرة السابقة من العديد من المصادر مثل:

- المنظمات التى سبق لطالب الوظيفة العمل بها.
- نوع الأعمال التى قام بتأديتها طالب الوظيفة من قبل.
- ماهية الإنجازات السابقة لطالب الوظيفة.
- نوع ودرجة التعليم الخاصة بطالب الوظيفة.
- خطابات التوصية الخاصة بطالب الوظيفة ومصادرهما.
- المعارف والأصدقاء وكل من لهم صلة بشخصية طالب الوظيفة.

وابعاً - التسكين:

يقصد بالتسكين، وهو النشاط الأخير من أنشطة التوظيف، عملية وضع الرجل في المكان الذي يناسبه. وبالرغم من سهولة ذلك، إلا أن الإخلال به يؤدي بنا إلى أن نضرب بكل ما سبق قوله عرض الحائط إذ ليس من المعقول بعد المرور في كافة خطوات عملية الاختيار أن يتم تسكين طالب الوظيفة على أية وظيفة أخرى غير تلك التي اختير لها. ومن المشاهد عملياً في بعض منظمات قطاع الأعمال العام في مصر ظاهرة الإخلال بمفهوم التسكين للعاملين. ومن الأمثلة على ذلك مديري إدارات التدريب ومديري إدارات العلاقات العامة ومديري إدارات الأفراد إلى حد ما. فمن المتعارف عليه أنه يمكن تسكين أي شخص كمدير لإدارة التدريب أو إدارة العلاقات العامة طالما أن درجته الوظيفية وليست خبرته تؤهله لذلك. أما مديري إدارات الأفراد فقد يتم شغلها من بين الحاصلين على بكالوريوس التجارة، ليسانس الحقوق، أو أية شهادات جامعية أخرى من أية كلية نظرية.

هناك عدة مبررات توضح ضرورة وأهمية التسكين السليم للعاملين يمكن إجمالها فيما يلي:

- الاستثمار الأمثل لقدرات الأفراد.
- زيادة درجة شعور الأفراد بالرضا العام عن العمل نظراً لتوافق قدراتهم مع طبيعة الأعمال التي يمارسونها.
- الإقلال من الأعباء التدريبية نظراً لقلة الحاجة إليها.
- فتح مجالات الترقى أمام العاملين.
- الإقلال من حدة الصراعات التي قد تنشأ بين الإدارة التنفيذية والإدارة الاستشارية نظراً لعدم خروج الأخيرة عن المواصفات التي تضعها الأولى.
- زيادة درجة فاعلية المنظمة بشكل عام نظراً لارتفاع مستويات الأداء الفردي لكل من يعمل بها.

الفصل السابع

صيانة القوى العاملة

- الأجور والمرتبات
- توصيف الوظائف
- تقييم الوظائف
- الأجور والحوافز
- النقل والاستقاء والتدريب والفصل
- الرعاية الصحية والأمن الصناعي
- الخدمات والمزايا

صيانة القوى العاملة

مقدمة:

باعتبار القوى العاملة أحد الأصول الهامة داخل المنظمة، إن لم تكن أهمها على الإطلاق، فإن إدارة المنظمة يجب أن تقوم بمهمة صيانتها بعد توظيفها. تعني وظيفة الصيانة ضرورة الحفاظ على القوى العاملة في حالة تسمح لها بالعمل المستمر. وعلى ذلك فإن هذه الوظيفة تتضمن عددا من الأنشطة الأساسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الأجور والمرتبات.
- النقل والاستقناء والتنزيل والفصل.
- الرعاية الصحية والأمن الصناعي.
- الخدمات والمزايا.

الأجور والمرتبات

مقدمة:

سوف نتناول في هذا المبحث استعراض كل ما يتعلق بالمقابل المادي الذي يدفع للعاملين في شكل أجور ومرتبات وحوافز مادية أخرى باعتبار أن الأساس العلمي في تحديد الأجور والمرتبات يعتبر بمثابة إحدى نقاط الانطلاق نحو صيانة القوى العاملة بالمنظمة.

تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة التي تمكن الفرد من الحصول على دخل ما في الوقت الذي تمثل فيه عنصرا من عناصر التكلفة للمنظمة. ومن ناحية أخرى فإن الأجور والمرتبات تمثل أهم الحوافز المادية التي يعمل الفرد دائما للحصول عليها. ولهذا فإن تحديد مستوى الأجور والمرتبات يعتبر من أهم العوامل التي تؤخذ في الاعتبار من وجهة نظر شاغل الوظيفة.

ومن الناحية التاريخية فقد كانت الأجور والمرتبات تحدد بأسلوب عشوائي يخلو من عنصري الموضوعية والعدالة، حيث نجد أن الأجور المدفوعة لم تكن متفقة مع متطلبات الوظيفة، وكذلك الحال بالنسبة لمعدل الأجور السائدة. لذلك فقد كانت إحدى الآثار التي ترتبت على التقدم الذي حدث في العشرينات من هذا القرن، نتيجة للتطور الصناعي الكبير، أن بدأت الإدارة في الأخذ بالأساليب العلمية السليمة في إقرار سياساتها وخاصة في مجال الأجور والمرتبات.

أولا - وجهات النظر المختلفة المرتبطة بالأجور والمرتبات:

لعله من المناسب استعراض وجهات النظر المختلفة فيما يتعلق بالأجور والمرتبات حيث تختلف وجهة نظر كل من المنظمة والعاملين فيها في هذا الصدد.

١ - وجهة نظر المنظمة:

تنظر المنظمة إلى الأجور والمرتبات باعتبارها تكلفة أداء عمل ما. وعليه، فإن ما يهمها هو النظر إلى تكلفة العمل الخاصة بالوحدة الواحدة من النتائج

النهائي، بصرف النظر عن كون المنتج النهائي ملعة ملموسة أم خدمة، وعموما فإنه يمكن القول أن الأجور والمرتبات تعتبر بمثابة أكبر عنصر من عناصر التكلفة في المنظمات على اختلاف أنواعها.

هذا ويجب التفرقة بين الأجور والمرتبات من ناحية وبين تكلفة العمل من ناحية أخرى، ذلك أن أية زيادة في الأجور والمرتبات قد لا تعبر بالضرورة عن ارتفاع تكلفة العمل. ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف إنتاجية العمالة ذاتها. كما يمكن القول بصفة عامة أيضا أنه ليس من المصالح العام للمنظمة إهمال الأجور والمرتبات، نظرا لارتباطها بجذب العمالة ذات الكفاءة العالية.

٢ - وجهة نظر العاملين:

أما بالنسبة للعاملين أنفسهم فإنهم ينظرون للأجور والمرتبات باعتبارها الوسيلة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم المختلفة وفقا للمستويات المختلفة التي يضعونها لأنفسهم.

قد ينظر البعض إلى وجوب الحصول على المقابل المادي وفقا للمستويات التي تقررها النقابات العمالية، وقد ينظر البعض إلى وجوب الحصول على ذلك المقابل المادي الذي يتولكب مع ما يحصل عليه زملاؤهم بنفس المنظمات، أو في منظمات مشابهة أو في نفس المنطقة الجغرافية. وقد ينظر فريق ثالث إلى وجوب الحصول على المقابل المادي الذي يتوافق مع طبيعة العمل وطبيعة الخبرات والتدريب والتعليم اللازمة لأدائه. وأخيرا فقد ينظر البعض إلى ضرورة الحصول على ذلك المقابل المادي الذي يكفي لإمدادهم بجميع متطلبات الحياة، وكذلك للارتفاع بمستوياتهم المعيشية.

ثانيا - ماهية الأجور والمرتبات:

لقد أصبح هذا اللفظ مقبولا وشائع الاستخدام، وهو يعني وضع السياسات والطرق العلمية في مجال تحديد الأجور والمرتبات وتطبيقها. ولذلك يشتمل على العديد من الأنشطة مثل توصيف الوظائف، وتقييم الوظائف، استقصاء الأجور

و المرتبات، نظم الحوافز، تعديلات الحوافز، وكل ما يتعلق بنظم دفع المقابل المادي للعاملين.

وعادة ما يطلق لفظ الأجور على تلك النوعية من المقابل المادي التي يتم حسابها وفقا لعدد ساعات العمل التي يؤديها العامل. وعليه، فإن ما يتم دفعه قد يختلف من أسبوع لآخر وفقا لعدد ساعات العمل الفعلية. أما لفظ المرتب فإنه يستخدم للتعبير عن المقابل المادي الذي يدفع عن فترات زمنية معينة، بغض النظر عن عدد ساعات العمل التي تم انقضاؤها خلالها. وعادة ما تشير مشكلة التفرقة بين الأجور والمرتبات مشكلة محددة تتعلق بمكانة العاملين، حيث جرت العادة على إطلاق لفظ "المرتب" على المقابل المادي الذي يدفع لذوي "الولايات البيضاء" في حين يطلق لفظ "الأجر" على المقابل المادي الذي يدفع لذوي "الولايات الزرقاء".

وحتى يمكن تصميم برنامج شامل للأجور والمرتبات فإنه يجب أن يكون وراءه منطق محدد يتمثل في مجموعة الأهداف والمبادئ التي ترتبط بهذا البرنامج وهنا نجد مجموعة من الأهداف التي يجب أخذها في الاعتبار، بصرف النظر عن كيفية التطور التاريخي للأجور والمرتبات داخل المنظمة، وهذه الأهداف هي:

١ - استجلاب العاملين من سوق العمل، ذلك أن الحصول عليهم يتطلب دفع مقابل مادي مغرى قد يزيد عما هو سائد في سوق العمل.

٢ - إحكام الرقابة على تكاليف العمل وذلك من خلال تحديد مستويات الأجور والمرتبات والملاوات السنوية والملاوات الاستثنائية والحوافز ... إلى آخره.

٣ - إرضاء العاملين نظرا لانعكاس ذلك على العديد من المؤشرات الهامة مثل؛ معدل دوران العمالة، الإقلال من الشكاوى والقضايا، والإقلال من حوادث العمل، والتي تنعكس بدورها على إنتاجية المنظمة.

٤ - محاولة زيادة دافعية العاملين على العمل، باعتبار الماديات تمثل أحد دوافع العمل بالمنظمة.

٥ - الارتقاء بمستوى العاملين من حيث مستويات أدائهم، من المعروف أن الأجور والزيادات فيها قد تنفع وفقا للأقدمية، كما أن الأقدمية قد لا تعني ارتفاعا في مستوى الأداء بالضرورة. وعليه، فإنه يجب أن يكون هناك ارتباط بين ما يدفع كمقابل وبين الأداء الفعلي المرتبط به.

ومن المشاهد عمليا أن الكثير من برامج الأجور والمرتبات استطاعت أن تحقق الأهداف الثلاثة الأولى، أما الهدف الرابع والخامس فإن هذه البرامج لم تنجح تماما في تحقيقهما.

ثالثا - العوامل المؤثرة على مستويات الأجور والمرتبات:

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على تحديد الأجور والمرتبات، وذلك بالنسبة للفرد والمنظمة، ويمكن إجمالها فيما يلي:

١ - الصناعة:

عادة ما تتأثر مستويات الأجور والمرتبات بنوع الصناعة ذاتها حيث نجد تفاوتاً من صناعة لأخرى، ويرجع هذا للتفاوت إلى الكثير من العوامل مثل نسبة العمالة (الأجور والمرتبات مقاسة بحجم المبيعات)، ظروف المنافسة السائدة والقدرة والرغبة على الشراء لدى المستهلكين، وإنتاجية المنظمة ككل. وعادة ما تميل المنظمات إلى التعرف على مستويات الأجور والمرتبات السائدة باعتبارها وسيلة لتقييم الأجور والمرتبات الخاصة بها.

٢ - سوق للعمل:

يختلف سوق العمل من منظمة لأخرى تبعاً للاختلاف في أحوال العرض والطلب على العمالة، الأمر الذي يؤدي بالمنظمات المختلفة إلى تحديد مستويات مختلفة لأجورها ومرتباتها.

٣ - القدرة على الدفع:

تتأثر مستويات الأجور والمرتبات بالقدرة المادية للمنظمة على دفعها وذلك بغض النظر عن سوق العمالة وعن الظروف الخاصة بالصناعة كلها. هذا وتلجأ بعض الشركات إلى محاولة رفع مستويات أجورها ومزيتها حتى وإن كانت قدرتها على عمل ذلك محدودة نسبياً، وقد يرجع ذلك إلى الكثير من العوامل مثل الرغبة في خلق قوة عمل على درجة عالية من الكفاءة في المستقبل أو باعتبار ذلك التزاماً من جانبها تجاه مفهوم "المسئولية الاجتماعية" وبصفة عامة فإن المنظمات الحديثة عادة ما تميل إلى خفض مستويات أجورها ومزيتها، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، أي تلك التي تعتبر مراكز تكلفة لطبيعتها، مثل منظمات الخدمة المدنية.

٤ - تكاليف المعيشة:

بصرف النظر عن العوامل السابقة فإن الكثير من الاتفاقات التي تعقد بين الإدارة وبين النقابات العمالية عادة ما تميل إلى تحديد الأجور والمرتبات وفقاً للزيادة الحالية والمتوقعة في مستويات الأسعار، وذلك حفاظاً على القوة الشرائية للأجور المدفوعة لأعضائها.

٥ - النقابات العمالية:

تعتبر النقابات العمالية أحد العوامل المؤثرة في تحديد الأجور والمرتبات، حيث يقال أن النقابات لا تكف عن طلب المزيد وأن ذلك يعتبر أحد مبررات وجودها. وبالنسبة لدور النقابة نجد أن بعض الكتاب يشير إلى أنها تمثل عبئاً ثقيلاً على عاتق الإدارة نظراً لأنها تحد من حرية حركتها، كما يرى فريق آخر من الكتاب أن النقابات يعزى الفضل الأول لها في تطوير المنظمات المختلفة وذلك نتيجة للضغوط التي تمارسها على الإدارة من أجل التطوير، حتى تصبح أكثر قدرة على الاستجابة لمطالبها.

٦ - الإنتاجية:

لا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت للتقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها. ومن وجهة نظر تحديد الأجور، فإنه من المنطقي القول أنه كلما ارتفعت الإنتاجية كلما صاحب ذلك زيادة في الأجور والمرتبات، والعكس صحيح.

٧ - متطلبات العمل:

لا شك أيضاً أن هناك ارتباطاً كبيراً بين مستويات الأجور والمرتبات من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى. فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها، والعكس صحيح.

٨ - التشريعات العمالية:

تتأثر الأجور أيضاً بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديداً لساعات العمل وذلك بالإضافة إلى الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي فإنه يمكن القول أن هذه التشريعات العمالية تمثل قيداً يجب على إدارة المنظمة التقيد به، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المنظمة بإقرار مستويات أجور تفوق الحدود الدنيا قانوناً.

٩ - الظروف الطارئة:

قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستويات الأجور والمرتبات مثل حالات الرواح والكساد بشكل عام، حيث يصبح من المتوقع أن ترتفع الأجور عموماً في حالات الزواج وتخفض في حالات الكساد.

١٠ - التطورات السكانية في الأجور:

وتشمل تلك الزيادات التي تفرضها الدولة في إطار الظروف الاقتصادية انسائفة والأبعاد الاحتمالية للأجر ومستويات المعيشة وهي ملازمة في بعضها وتفاضلية في بعضها الآخر.. ويأتي معظمها في إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

رابعاً - سياسة الأجور والمرتبات والأسس التي تقوم عليها:

تختلف المنظمات فيما يتعلق بهذه السياسات، بحيث تقوم بعض المنظمات باتباع سياسة الحدود الدنيا للأجور، تقوم منظمات أخرى باتباع سياسات مختلفة بهدف جذب العناصر الصالحة من أفراد القوى العاملة. ويقابل ذلك من ناحية أخرى أن يرتفع أداء هؤلاء العاملين مقابل هذه الزيادة في الأجور والمرتبات. وقد تقوم بعض المنظمات بدفع الأجور العالية بسبب ظروف العرض والطلب على العمالة، وبسبب الضغوط التي تمارسها النقابات العمالية. وبغض النظر عن هذه المواقف المتناقضة، فإن معظم المنظمات تتبع عادة سياسة وسطا بحيث يكون معدل الأجور المدفوعة متماثلاً مع المتوسط العام للأجور في ذات الصناعة. وعموماً فإن أي سياسة للأجور والمرتبات يجب أن تقوم على مجموعة من الأسس والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- ١ - يجب أن توضح سياسة الأجور المبررات التي تؤدي إلى الفرق في الأجور والمرتبات بين الوظائف المختلفة، ومثل هذه المبررات غالباً ما ترتبط بالفروق التي تتعلق بمواصفات الوظائف المختلفة.
- ٢ - يجب أن يكون الخط العام للأجور والمرتبات متناسباً بشكل أو آخر مع الخط العام للأجور والمرتبات السائدة في سوق العمل أو في الصناعة المعنية.
- ٣ - يجب أن تفرق سياسة الأجور بين الوظائف وبين شاغليها، بمعنى أنه يجب تقييم العائد المادي المرتبط بالوظيفة، بغض النظر عن الشخص الذي يشغلها.
- ٤ - يجب أن تبنى سياسة الأجور والمرتبات على مبدأ تساوي الأجر في حالة تساوي العمل.
- ٥ - يجب أن تتضمن سياسة الأجور معياراً عادلاً يمكن من خلاله التفرقة بين الاختلافات في القدرات والأداء الفردي.

٦ - يجب أن تتضمن سياسات الأجور تلك الإجراءات التي تمكن من تلقي الشكاوي التي تتعلق بها ومعالجتها.

٧ - يجب أن تتبع سياسة الأجور والمرتبات خطاً إعلامياً ناجحاً موزعاً تعريف جميع العاملين بحقوقهم المالية.

مما تقدم يتضح أن سياسة الأجور والمرتبات تهدف في النهاية إلى تحقيق هدفين أساسيين وهما؛ الاتساق الداخلي والاتساق الخارجي. ويعني الاتساق الداخلي ضرورة توافق عنصر العدالة في إقرار نظم الأجور والمرتبات، وهذا يتطلب ضرورة تساوي مقدار الأجور والمرتبات بالنسبة لجميع الوظائف المتشابهة، إلا أن هذا التساوي لا يعني عدم وجود فروق بين هذه الأجور والمرتبات، طالما كان لهذه الفروق ما يبررها. أما الاتساق الخارجي فإنه يعني ضرورة أن تتساوى الأجور والمرتبات المنفوعة لدخل المنظمة مع الأجور والمرتبات التي تدفع خارجها، وذلك عن الوظائف المتشابهة.

خامساً - إدارة نظم الأجور والمرتبات:

تتضمن إدارة نظم الأجور والمرتبات ضرورة استعراض النواحي التنظيمية والإجرائية التي ترتبط بإدارة هذه النظم، حيث ترتبط هذه الأخيرة بالحديث عن توصيف وتقييم الوظائف.

١ - النواحي التنظيمية:

من هذه الناحية فقد يتولى إدارة نظم الأجور والمرتبات للمنظمة المدير المالك لها، وهذا ما يميز المنظمات الصغيرة الحجم. أما في المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم فإنه عادة ما توجد إدارة متخصصة تتابع إدارة الأفراد تتولى القيام بهذا العمل، حيث تقوم بتصميم سياسات الأجور والمرتبات وإجرائاتها بما في ذلك من وضع برامج تقييم الوظائف وإدارتها، والتعرف على هيكل الأجور والمرتبات، ودراسة الأجور والمرتبات السائدة في سوق العمل، ومتابعة جميع التشريعات التي ترتبط بها.

و على الرغم من ذلك فإن باقي الرئاسات العاملة في غير إدارة الأفراد لابد وأن تقوم بإمداد هذه الإدارة بالعديد من البيانات الأساسية مثل توصيف الوظائف وتحديد مواصفاتها وكذلك عدد الوظائف ومسمياتها، وذلك بالإضافة إلى شرح ما تستقر عليه سياسة الأجور والمرتبات لمؤسسيهم، وتقييم أدائهم وإقرار العلوات السنوية لهم، وذلك إلى جانب مسؤوليتهم تجاه إخطار الإدارة المتخصصة بأية تغييرات تحدث في محتوى واشتراطات الوظائف التي يشرفون عليها.

٢ - النواحي الإجرائية:

ومن هذه الناحية فإن وضع سياسة الأجور والمرتبات أمر ينطوي على عدد من الخطوات يمكن حصرها في ثلاث وهي: تعريف الوظائف، تحديد شروط شغلها والتي عادة ما تسمى تحديد مواصفات الوظيفة، وتقييم الوظائف.

(أ) الاستخدامات المختلفة لتوصيف وتقييم الوظائف:

وهناك العديد من الاستخدامات التي ترتبط بتوصيف الوظائف وتقييمها ويمكن إيجازها فيما يلي:

١ - تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة بالمنظمة بهدف تحديد العائد المادي الذي يقابلها.

٢ - يؤدي تحديد محتوى الوظائف إلى إيجاد الأساس الذي يمكن استخدامه في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة.

٣ - المساهمة في وضع أنظمة تقييم أداء العاملين بالمنظمة ذلك أنه من المعروف أن أداء كل فرد لابد وأن يرتبط بضرورة تحقيق أهداف محددة مرتبطة بوظيفته، وبالتالي فإن تقييم الأداء لابد وأن يصاحبه تحديد واضح لنوعية الأداء المطلوبة وحدود السلطات والمسؤوليات المرتبطة بها، وهذا الأمر يتطلب ضرورة التوصيف الدقيق للوظائف.

٤ - المساهمة في وضع أنظمة موضوعية للترقى حيث يتطلب النظام الموضوعي للترقى بآلية منظمة ضرورة دراسة للوظيفة التي يرقى إليها الفرد دراسة وافية بما تتضمنه من تحديد واضح لطبيعة العمل وواجباته ومسئوليته ومطلباته، وكذلك دراسة متطلبات من يشغلها من حيث الخبرة والمعرفة والتعليم، وهذا يؤكد أهمية توصيف جميع الوظائف في المنظمة.

٥ - المساهمة في بلورة برامج التدريب المطلوبة للمنظمة ذلك أن التدريب يهدف إلى معالجة أوجه القصور في الأداء الفردي، وحيث أنه لا يمكن اكتشاف نواحي القصور هذه إلا بمقارنة الأهداف التي تم إنجازها بالأهداف الموضوعية، فإن التدريب لابد وأن يرتبط بتوصيف الوظائف ذلك أن التوصيف يعتبر بمثابة تحديد للأهداف الخاصة بكل وظيفة.

٦ - المساهمة في تطوير التنظيم ذلك أن أي تطوير يطرأ على المنظمة مهما كان محدوداً فإنه عادة ما يرتبط بتغيير الوظائف وطبيعة العلاقات بين شاغليها.

٧ - المساهمة في تخطيط القوى العاملة ذلك أن التوصيف والتقييم يؤديان إلى حصر أنواع وأعداد الوظائف المختلفة وأعداد شاغليها، الأمر الذي يسهل عملية التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة في المستقبل.

(ب) توصيف الوظائف:

قد يكون هناك اللباس من ناحية فهم معاني بعض المصطلحات وذلك بسبب شيوع لفظي تقييم وترتيب الوظائف. ومن هنا يجب التفرقة بين كل من الوظيفة position والعمل job ، ففي حين تشير الأولى إلى الشخص الذي يعمل، فإن الثانية لا تشير إلى الشخص وإنما إلى العمل المؤدى والذي يمكن تعريفه من خلال مكوناته المختلفة والتي تشمل الواجبات التي ينطوي عليها السلطة الممنوحة للأداء، المسؤولية عن إتمام هذه الواجبات، وجميع ظروف العمل المادية التي يتم الأداء من خلالها.

يعد من توصيف الوظائف أو الأعمال تحليلاً دقيقاً لها كخطوة أولى يجب القيام بها حين وضع سياسة الأجور والمرتبات. وينطوي هذا النشاط على تجميع كل المعلومات التي ترتبط بها والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

١- الإدارة التي توجد بها الوظيفة.

— اللقب الوظيفي.

— عدد شاغليها.

— اسم المشرف المباشر.

— المواد والعدد والآلات والأدوات المستخدمة في العمل.

— دورة العمل وتدفقه (بدايته ونهايته).

— عدد ساعات العمل.

— ظروف العمل المادية مثل الإضاءة والتهوية والظروف الجوية. الخ.

— قائمة بالواجبات وكذلك الوقت المنصرف على أداء كل منها مقسمة

وفقاً لما إذا كانت واجبات يومية، أسبوعية، شهرية، أو عرضية.

— متطلبات الخبرة والتعليم.

— المهارات والقدرات المطلوبة للأداء.

— معلومات أخرى إضافية.

وهناك عدة طرق يمكن استخدامها في تجميع هذه المعلومات أهمها طريقة

قوائم الأسئلة وطريقة المقابلات.

طريقة قائمة الأسئلة:

عادة ما يقتصر استخدام هذه الطريقة على الأعمال الكتابية والإشرافية

وذلك نظراً لتوافر القدرة والدقة في إجابة الأسئلة المختلفة. ويقوم المختص بالتكثيم

بإرسال هذه القوائم إلى الأفراد طالبا منهم ملأها وإعطائها لرؤسائهم لمراجعتها

واعتمادها. وتمتاز هذه الطريقة بالسرعة وكذلك بإمكان الاتصال بعدد كبير من

شاغلي الوظائف المختلفة مما يجعل تكاليفها قليلة نسبياً. هذا ويعاب عليها صعوبة

تصميم القائمة وذلك بالإضافة إلى احتمال الحصول على إجابات غير دقيقة.

طريقة المقابلة:

هنا يقوم خبير التحليل بزيارة أماكن العمل وملاحظة الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم، كما يقوم بسؤالهم وسؤال رؤسائهم حتى يمكن أن يكون فكرة واضحة عن طبيعة كل وظيفة. وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن احتمال الخطأ أو عدم الدقة، كما أنها تتيح لخبير التحليل تجميع الكثير من المعلومات وبدرجة عالية من الدقة، إلا أنه يعاب عليها كثرة الوقت الذي تتطلبه وكذلك ارتفاع نفقات تجميع المعلومات.

بعد تجميع هذه المعلومات، فإنها تستخدم في التعرف على معالم الوظيفة وتعريفها، أي كتابة وصف كامل للواجبات والسلطات والمسؤوليات وهو ما يعرف باسم "توصيف الوظيفة". كما أن نفس هذه المعلومات يتم استخدامها في تحديد الموصفات التي يجب تولفها في شاغلها، وهو ما يطلق عليه "مواصفات أو اشتراطات شاغل الوظيفة".

وفيما يتعلق بمحتويات وصف الوظيفة، فإن هذا المحتوى عادة ما يتضمن العناصر التالية:

١ - واجبات العمل:

- الواجبات اليومية.
- الواجبات الدورية.
- الواجبات غير الدورية.

٢ - المسؤولية:

- تجاه اتخاذ القرارات.
- تجاه الإشراف على الآخرين.
- تجاه العدد والألات.
- تجاه سلامة الآخرين.
- الأموال.
- السرية.

٣ - القدرات الذهنية:

- التعليم.
- التدريب.
- الخبرة.

٤ - القدرات الجسمانية:

- الوقوف.
- الجلوس.
- الانحناء.

٥ - ظروف العمل المادية:

- الرطوبة.
- الحرارة.
- الضوضاء.
- الغازات.
- الشحوم

وفيما يتعلق بمواصفات شغل الوظيفة، فإنها عادة ما تتضمن وصفا

للعناصر الآتية:

- ١ - القدرات الذهنية.
- ٢ - الإلمام بالعمل.
- ٣ - حجم المسؤولية وطبيعتها.
- ٤ - القدرات الجسمانية.
- ٥ - ظروف العمل المادية.

(ج) تقييم الوظائف:

يؤدي تقييم الوظائف إلى تحديد الأهمية النسبية لهيكل الوظائف داخل

المنظمة.

يتضمن تقييم الوظائف بعدين وهما؛ تحديد مستوى الوظائف وتحديد القيمة المادية لها يعني تحديد مستوى الوظائف، تحديد هيكل العمالة، والذي عادة ما يأخذ الشكل الهرمي المتعارف عليه والذي يعني بدراسة التناقص بين أعداد الوظائف في كافة المستويات التنظيمية داخل المنظمة. فكلما زاد عدد الوظائف في قاعدة هذا الهرم، وكلما قل عددها حين الاتجاه نحو قمته، كلما دل ذلك على سلامة الهيكل الوظيفي بالمنظمة. وبالتالي، فإن أي اتباعا سوا للداخل أو للخارج إنما يشير إلى عدم تناسب أعداد الوظائف داخل الهيكل، أي إلى عدم التناقص للآزم بينها. أما تحديد القيمة المادية للوظيفة فإنه يعني تحديد تلك القيمة التي تتوافق مع الوظيفة ذاتها. ويقصد بذلك تحديد الأجر الذي يرتبط بالوظائف المختلفة. ومن المنطقي القول أنه كلما انخفض المستوى الخاص بوظيفة ما داخل هيكل الوظائف كلما انخفض الأجر المرتبط والعكس صحيح.

طرق تقييم الوظائف:

هناك عدة طرق يمكن استخدامها في عملية التقييم حيث يتوقف اختيار أي منها على عدة عوامل أهمها:

- عدد الوظائف المراد تقييمها.
 - مدى إلمام القائمين بعملية التقييم بالتوصيفات الخاصة بكل وظيفة.
 - التكلفة التي تتطلب عليها عملية التقييم.
 - نوع الوظائف المراد تقييمها وطبيعتها.
 - طبيعة التقييم المطلوب (كما أم نوعاً).
- وفيما يلي شرح مختصر لطرق التقييم المختلفة:

١ — طريقة الترتيب البسيط:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بعملية التقييم بقراءة جميع توصيفات الوظائف، حتى تكون لديهم فكرة واضحة عنها، ثم القيام بترتيبها حسب أهميتها النسبية. وعادة ما يتم للتقييم بترتيب هذه الوظائف أكثر من مرة، ثم عمل متوسط عام لمجموع الترتيبات بحيث يصلح كأساس لوضع الترتيب النهائي لجميع الوظائف موضع التقييم.

٢ - طريقة تدرج الوظائف:

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بالتحليل بوضع درجات معينة لكل وظيفة وذلك بتوصيف كل درجة، ثم القيام بقراءة واستيعاب توصيف كل وظيفة، ثم وضع كل منها في الدرجة التي تتلاءم وطبيعة توصيفها.

٣ - طريقة النقاط:

تعتبر هذه الطريقة أكثرهم شيوعاً نظراً لما لها من خصائص كمية في التقييم، إلا أنها تعتبر أيضاً أكثرهم تكلفة. يتطلب تنفيذ هذه الطريقة القيام بالخطوات الآتية:

١ - وضع واختيار عوامل التقييم بحيث تكون مرتبطة بجميع الوظائف المراد تقييمها وبحيث تكون غير متداخلة مع بعضها في نفس الوقت. هذا وتختلف هذه العوامل من منظمة لأخرى. وبصفة عامة فإنه يمكن إجمال عوامل التقييم الخاصة بالوظائف اليدوية والكتابية فيما يلي:

— المهارة.

— المجهود.

— المسؤولية.

— ظروف العمل.

— المعرفة.

— المسؤولية.

— العلاقات.

٢ - القيام بإعطاء كل عامل من عوامل التقييم وزناً حسب أهميته النسبية وهذا الوزن هو عبارة عن عدد معين من النقاط من عدد إجمالي وليكن ١٠٠٠ نقطة. هذا ولا توجد هناك طريقة مثلاً لتحديد عدد النقاط التي تعطى لكل عامل من عوامل التقييم. ولا شك أن الخبرة والتجربة والخطأ هي أحسن طريقة يمكن عن طريقها التوصل إلى وضع هذه الأوزان بطريقة سليمة.

٣ - القيام بتقسيم كل عامل من عوامل التقييم إلى عدة مراتب وإعطاء أوزان معينة لكل مرتبة.

٤ - قراءة توصيف كل وظيفة وإعطائها العدد اللازم من النقاط طبقاً لعوامل التقييم المستخدمة ومراتبها المختلفة. وهنا يجب مراعاة أن التقييم ينصب على تقييم الوظيفة وليس على شاغلها لذلك فإنه من الضروري النظر إلى الحد الأدنى الذي يتطلبه أداء العمل من كل عامل من عوامل التقييم.

٥ - جمع النقاط التي أعطيت لكل وظيفة (والموزعة أصلاً على عوامل التقييم المختلفة ومراتبها) حيث يمثل هذا المجموع النهائي قيمة هذه الوظيفة.

٦ - ترتيب جميع الوظائف التي تم تقييمها ترتيباً تصاعدياً حسب قيمة كل منها، ثم تحديد الأجر أو المرتب الذي يرتبط ويتلاءم معها.

فإذا ما افترضنا أن الهدف من وراء التقييم هو التجانس الداخلي والخارجي في تحديد الأجور والمرتبات، فإنه يجب على القائمين بالتقييم دراسة هيكل الأجور والمرتبات السائد في الصناعات المماثلة أو المشابهة. هذا ويمكن تجميع هذه المعلومات إما عن طريق تحليل الإحصاءات المختلفة المتعلقة بالأجور والمرتبات أو بتوجيه استقصاء إلى المنظمات للمثابرة لأخذ فكرة دقيقة عن الأجور والمرتبات المفروضة خارج المنظمة موضع الدراسة. هذا وتتطلب دراسة مستويات الأجور والمرتبات السائدة ضرورة اتباع الخطوات التالية:

(أ) اختيار مجموعة من الوظائف الحاكمة بحيث تكون منتشرة انتشاراً منطقياً وممتداً على مقياس التقييم ذاته.

(ب) أن يتم اختيار تلك الوظائف التي لا تحتمل اللبس في فهم مكوناتها، وذلك بمعنى عدم الاعتماد على مسمى الوظيفة فقط وإنما على محتوياتها والتي يجب أن تتطابق مع محتويات الوظيفة الخارجية التي يراد تجميع بيانات الأجر عنها.

(ج) بعد تجميع بيانات الأجور والمرتبات الخارجية فإنه يمكن رسمها في شكل رسم بياني يبين العلاقة بين نقاط التقييم من ناحية والأجر المنفوع لها من ناحية أخرى كما في الشكل. وقد يحدث في بعض الأحيان أن يأخذ متوسط الأجر السائد شكل منحنى بدلاً من الخط المستقيم .

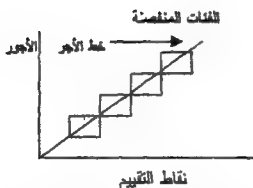
ومن واقع هذا الرسم فإنه يمكن تحديد الأجر الخاص بكل عدد معين من نقاط التقييم، إلا أن ذلك يعتبر أمراً غير عملي من الناحية التطبيقية، لذلك فإنه يجب رصد بيانات الأجور والمرتبات السائدة في الصناعة ثم وضع جميع الوظائف التي تم تقييمها في شكل فئات قبل حساب الأجر المتعلق بكل وظيفة.

رصد بيانات الأجور والمرتبات السائدة في الصناعة



هذا ويمكن عمل هذه الفئات بطريقة متداخلة كما في الشكل التالي أو بطريقة منفصلة كما في الشكل التالي له. ولكل طريقة مزاياها وعيوبها إلا أن الطريقة الأكثر شيوعاً هي طريقة الدرجات المنفصلة. وعلى أية حال فإن لكل درجة مقياساً أفقياً ومقياساً رأسياً، وتعتبر المسافة الأفقية مقياساً لعدد النقاط التي تدخل في نطاق الفئة الواحدة (مثلاً من ١٠٠ إلى ٢٠٠ نقطة)، وبالتالي فإن أية وظيفة تقويم ما بين ١٠٠ إلى ٢٠٠ درجة توضع في هذه الفئة. وتعتبر المسافة الرأسية مقياساً للأجر ذاته، حيث تمثل النقطة الدنيا الحد الأدنى للأجر لشاغل الوظيفة في الفئة المعينة وحيث تمثل النقطة العليا الحد الأعلى للأجر. لشاغل الوظيفة في نفس الفئة.

ولقد جرت العادة على توسيع نطاق انفتاح فى المنطقة المتوسطة من المقياس وتضييقها عند طرفيه نظرا لوقوع أغلب الوظائف فى نطاق المنطقة المتوسطة.



٧- دراسة المشاكل المتعلقة بالتطبيق العملى ومحاولة إيجاد حلول لها وخاصة إذا كان لدى المنظمة خط أو منحى للأجور والمرتبات الخاص بها يختلف عن ذلك السائد فى الصناعة.

سادسا- نظم الأجور والحوافز

لا شك أن الأجور والحوافز تمثل أحد الدوافع المادية التى تؤثر على أداء الفرد فى مجال عمله ، ومن هنا فإنها تكتسب أهمية خاصة من قبل إدارة الأفراد بالمنظمة.

(أ) متطلبات نظم الحوافز:

بصفة عامة يمكن القول أن هناك العديد من العوامل التى يجب على الإدارة أن تأخذها فى الاعتبار حين إصدار القرار الخاص بإقرار نظام ما للحوافز وأهمها:

١- يجب أن يكون الناتج النهائى لأداء العاملين سواء على المستوى الفردى أو المستوى الجماعى قابلاً للتخطيط والقياس الكمي. وحتى يمكن تخطيط النتائج النهائية فإن ذلك يتطلب ضرورة توحيد طرق العمل والمواد والأدوات وكذلك العمليات التشغيلية داخل المرحلة التصنيعية للوحدة المنتجة.

٢- يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نسوع المهارات والجهد المبذول من ناحية وبين الأداء أو الإنتاج من ناحية أخرى. ومثل هذه العلاقة قد لا تكون واضحة فى جميع الأحوال نظراً لأن النتائج النهائية لأداء الفرد أو الجماعة لا يتحدد من خلال الجهد البشرى وحده، ولكن من خلال الطاقة الإنتاجية الخاصة بالتجهيز الآلى أيضاً، أضف إلى ذلك أن نسبة مشاركة كل من الطاقة البشرية والطاقة الآلية قد تكون معلومة على وجه التحديد.

٣- يجب أن يتوافر عنصر السهولة النسبية حين حساب الإنتاجية الخاصة بكل فرد على وجه دقيق، وهذا أمر لا يتحقق فى جميع الأحوال. لذلك فإنه فى حالة صعوبة قياس الإنتاجية للفردية، فقد تلجأ الإدارة إلى وضع وتطبيق نظم الحوافز الجماعية بدلاً من نظم الحوافز الفردية.

٤- يجب أن يكون نظام الحوافز مادفاً، وهذا يعنى أنه يجب أن يؤدي إلى إتاحة الفرصة للمنظمة لتحقيق بعض الأرباح أو الإقلال من بعض التكاليف وليس الاقتصاد على إتاحة الفرصة لزيادة الحوافز المادية للعاملين فقط.

٥- كذلك فإن أى نظام للحوافز لا بد وأن يكون مقبولاً من وجهة نظر العاملين حتى يكون فعالاً.

٦- وحتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من جميع الأطراف، فإن الأمر يتطلب ضرورة إيجاد نظام للمشاركة الفعالة بينهم حين وضع وتطبيق هذه النظم.

٧- وحتى بالنسبة لتلك الوظائف التي تشملها نظم الحوافز شمولاً كاملاً، فإن التجربة العملية أثبتت ضرورة وأهمية قيام الإدارة بضمان جزء منها كحد أدنى لا يجوز النزول عنه حتى وأن انخفضت إنتاجية الفرد.

٨- يجب أن تعمل الإدارة، في ظل وجود نظم للحوافز بها تعمل على ضمان المعدل النمطي للعمل ضد أية تغييرات قد تحدث في أسلوب الأداء أو في نوع التجهيزات الآلية المستخدمة.

٩- يجب أن يتصف نظام الحوافز بسهولة الحساب بحيث يمكن الفرد أن يقوم بحساب مستحقاته المالية ومراجعتها بسهولة من واقع القوائم المعتمدة من الإدارة.

١٠- وأخيراً، فإن نظام الحوافز السليم يتطلب وجود نظام دقيق لتتوالى جميع الشكاوى المرتبطة به.

مما سبق يتضح أن وضع وتطبيق نظم الحوافز يتطلب ضرورة توافر هذه الاشتراطات السابق ذكرها، وفي حالة عدم توافر هذه الاشتراطات فإنه يجب على الإدارة وضع وتطبيق نظم للحوافز مثل تلك التي تتبع مع رجال البيع، حيث يتم دفع جزء من الأجر في شكل ثابت على أن يكون الجزء الآخر متحركاً ومتوقفاً على حجم المبيعات التي يمكن لكل فرد أن يحققها.

(ب) قياس العمل:

هناك العديد من المعايير التي يتم استخدامها حين قياس الأداء، ففي بعض الأحيان قد يستخدم عنصر الوقت كأساس للقياس حين تطبيق نظم الحوافز، وهذا هو الأساس الأكثر انتشاراً. وفي أحيان أخرى فقد تستخدم معايير أخرى مختلفة؛ مثل نسبة الوحدات المنتجة إلى المواد الداخلة في إنتاجها، مقدار الوفرة الناشئ عن

استخدام المواد، درجة جودة الإنتاج وما قد يطرأ عليها من ارتفاع. عند الوحدات
التالفة التي يتم إنتاجها، ومعدلات أعطال الآلات.

وبغض النظر عن المعايير المستخدمة في قياس الأداء فهناك بعض الطرق
التي تلجأ إليها الإدارة في عملية القياس وهي: الأداء التاريخي، دراسات الوقت،
والمقاييس النمطية.

١- الأداء التاريخي:

يتفق الكثير من المهندسين الصناعيين على أن الأداء التاريخي يعتبر من
الأساليب الجيدة التي يمكن استخدامها في تحديد الأداء في المستقبل، بفرض بقاء
الاشياء الأخرى على ما هي عليه.

٢- دراسات الوقت:

تعتبر هذه الطريقة بمثابة إحدى الطرق الأساسية التي تستخدم في الصناعة
كأداة للقياس.

تعتمد هذه الطريقة على ضرورة تقسيم العملية التشغيلية إلى مجموعة
العنويات الفرعية التي تكونها والتي يطلق عليها لفظ "عناصر العمل" ثم إيجاد
أنسب طرق العمل لتأدية كل منها. وبعد ذلك تبدأ عملية القياس باستخدام الساعة
الميكانيكية حيث يتم تسجيل الأزمنة التي يستغرقها أداء كل عنصر من عناصر
العمل.

٣- المقاييس النمطية:

عادة ما ينتج عن استخدام دراسات الوقت وبشكل متكرر أنماطاً زمنية موحدة
وذلك على مستوى المنظمة الواحدة. ومن خلال هذه الأرقام فإنه يمكن حساب ما
يسمى بالأرقام أو المقاييس النمطية، والتي هي في مضمونها الأساسى عبارة عن
أزرفام التي سبق التوصل إليها بعد تعميمها على عدد كبير من الحالات.

(ج) أنواع الحوافز:

هناك العديد من أنواع الحوافز سوف نقوم باستعراض البعض منها وهى؛ نظام أجر العمل اليومي التمطى، نظام الدفع بالقطعة، نظام الدفع وفقاً لساعة العمل النمطية، نظام المشاركة فى العائد، والنظم الجماعية.

١- نظام أجر العمل اليومي التمطى:

يأخذ هذا النظام خطاً وسطاً بين النظام المباشر للحوافز وبين النظام الزمنى لها، يتطلب هذا النظام ضرورة وجود معيار تمطى لكمية العمل الواجب إنجازها، بحيث أنه إذا زادت أو قلت الإنتاجية الفعلية بالمقارنة بهذا النمط فإن ذلك لا يؤثر على معدل أجر الساعة الذى يحصل عليه العامل. ويعتبر هذا نظام من النظم السهلة من جهة نظر الإدارة حيث يمكنها التنبؤ بتكلفة نظام الحوافز بشكل مسبق. وحين اتباع هذا النظام فإن الإدارة عادة ما تقوم بقياس كفاءة أداء العاملين مرة كل ثلاث أشهر تقريباً بحيث يمكن من خلال هذا التقييم إعادة النظر فى تعديل معدل أجر الساعة إما صعوداً أو هبوطاً. هذا وينقسم الأجر وفقاً لهذا النظام إلى جزئين؛ أحدهما ثابت ويمثل حوالى ٧٥% من إجمالى الأجر، والباقي متحرك يتم دفعه وفقاً للأداء الفعلى.

٢- نظام الدفع بالقطعة:

يعتبر نظام الدفع بالقطعة من أسهل الطرق المستخدمة فى الصناعة، كما أنه يعتبر من أكثرها انتشاراً. يتطلب هذا النظام ضرورة تحديد معدل أجر لكل قطعة منتجة، كأن يقال مثلاً أجر القطعة هو عشرة قروش. وبالرغم من وجود علاقة مباشرة بين الأجر والإنتاج، فإن المنظمات التى تأخذ بهذا النظام حالياً قد عدلت فيه بعض الشئ وذلك من خلال ضمان حد أدنى للأجر حتى فى حالة فشل العامل فى إنتاج كمية العمل المحددة عن الساعة الواحدة وذلك بهدف تجنب تلك المخاطر التى يتعرض لها العاملون.

٢- نظام الدفع وفقا لساعة العمل النمطية:

يتوّم هذا النظام على ضرورة تحديد كمية العمل النمطية الواجب أدائها مقياسة بعنصر الزمن وكذلك على ضمان حد أدنى للأجور حين فشل العامل في تحقيق المعيار النمطي للإنتاج الخاص به. ويعتبر هذا النظام مشابها لنظام الدفع بالقطعة باستثناء شيء واحد وهو أنه يتم التعبير عن النمط تعبيراً زمنياً بدلاً من التعبير المالي. فعلى سبيل المثال إذا افترضنا أن معدل الأجر الأساسي للقطعة هو جنيهان في الساعة الواحدة، وأن العامل قام بإنتاج أربعين وحدة في اليوم الواحد، فإذا زادت ساعات العمل النمطية عن ١٠٠% فإنه يتقاضى حافزاً إضافياً عن هذه الزيادة، هذا مع افتراض أن وقت الإنتاج النمطي هو ١٥ دقيقة للوحدة، أما في حالة الانخفاض فإنه يتقاضى الأجر الأساسي فقط.

٤- نظام المشاركة في العائد:

يتصف هذا النظام بعدم وجود تناسب مباشر بين الزيادة في الإنتاجية الفعلية بالمقارنة بالإنتاجية النمطية من ناحية وبين الزيادة في الأجر المقابل من ناحية أخرى، حيث يحصل الفرد العامل على نسبة أقل من الأجر بالمقارنة بنسبة الزيادة في الإنتاجية، وبذلك يصبح العائد موضعاً للمشاركة بين كل من العامل وصاحب العمل.

٥- النظم الجماعية:

تختلف النظم الجماعية وفقاً لما إذا كانت طبيعة العمل الجماعي نمطية أم غير نمطية. فإذا كان العمل الجماعي نمطياً بطبيعته فإنه يمكن استخدام أية طريقة من الطرق السابق الإشارة إليها حيث يتم حساب العائد من واقع ناتج عمل الجماعة. أما إذا كان العمل الجماعي غير نمطياً بطبيعته نتيجة لصعوبة تنميط إنتاجية كل فرد ونتيجة لاختلاف معدلات الأجور الأساسية لأعضاء الجماعة، فإنه قد يصعب في هذه الحالة استخدام النظم الجماعية للحوافز وطبعاً، فإنه يمكن حساب نسبة الزيادة في إنتاجية الجماعة وتوزيعها بإضافتها إلى المعدلات الأساسية لأجور أعضائها.

النقل والاستغناء والتنزيل والفصل

سوف نتعرض في هذا الجزء وباختصار إلى مفاهيم النقل والاستغناء والتنزيل والفصل.

النقل:

يمكن تعريف النقل بأنه إعادة تخصيص للفرد بحيث يشغل وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث المرتب والكفاءة والمسئولية وبمعنى آخر فإن النقل يعتبر حركة أffective من وظيفة لأخرى بعكس الترقية والتي تعتبر حركة راسية إلى أعلى.

عادة ما يتم نقل الأفراد داخل المنظمة للعديد من الأسباب والتي قد ترجع إلى المنظمة أو للفرد ذاته. فبالنسبة للمنظمة فهناك الكثير من الأسباب والتي تبرر عملية النقل مثل تغير حجم العمل، تغير الشكل التنظيمي الداخلي، أو بسبب عدم كفاءة الفرد لأداء عمله بافتراض أنه سيكون أكثر كفاءة في عمله الجديد. أما بالنسبة للأفراد فقد يتم نقلهم بناء على رغبتهم، وذلك حين شعورهم بازدياد فرص الترقى في الوظائف المنقولين إليها، أو لشعورهم بأهمية العمل ذاته. وقد يطلب الفرد نقله لأسباب أخرى شخصية مثل القرب من المدارس أو العائلة وما شابه ذلك.

يمكن تقسيم النقل إلى نوعين وهما، النقل المؤقت والنقل الدائم. وهناك بعض العوامل التي تؤدي إلى النقل المؤقت مثل التغير في حجم العمل أو عدم وجود العاملين الأكفاء في أوقات عمل معينة. أما التغير الذي يصاحب طبيعة عمل المنظمة أو التغير الذي يؤدي إلى إعادة تنظيمها فهي تمثل تلك العوامل التي تسبب حركة النقل الدائم.

الاستغناء:

يمكن تعريف الاستغناء بأنه عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجور والمرتبات لعوامل خارجة عن إرادته. هناك الكثير من العوامل التي تؤدي إلى الاستغناء عن العاملين مثل انخفاض المبيعات، القصور في المواد الخام، التغيرات الموسمية في الاسواق، تعطل الإنتاج، والتغيرات التكنولوجية التي تؤدي إلى إحلال التكنولوجيا محل الأفراد.

ولا يعتبر الاستغناء أمراً مشابهاً للفصل، ذلك أن الفصل يعتبر أمراً نهائياً، أما الاستغناء فقد تتبعه عملية إعادة تعيين العاملين مرة أخرى إلى وظائفهم. وقد تعتمد بعض المنظمات إلى استخدام سلاح الاستغناء كوسيلة للاستغناء عن الأفراد غير المرغوب فيهم، إلا أن الاختيار الجيد للعاملين لا شك يقلل من ذلك كثيراً. وحين اختفاء العوامل التي أدت إلى الاستغناء عن العاملين، فإن الإدارة تقوم باستدعائهم، أى إعادتهم مرة أخرى. ولا شك أنه من صالح الإدارة فى مثل هذه الحالات استدعاء أولئك الذين تم الاستغناء عنهم بدلاً من تعيين أفراد جدد، وذلك توفيراً لنفقات التدريب وإعادة التدريب.

التنزيل:

يمكن تعريف التنزيل، بعكس الترقية، بأنه عملية تخصيص الفرد ليشغل عملية وظيفة ذات أجر ومكانة ومسئوليات أقل. وقد يحدث التنزيل نتيجة للتغير الذى يحدث فى حجم العمل بحيث يؤدى إعادة تنظيم المنظمة فى مثل هذه الحالات إلى قبول الأفراد بها للعمل بوظائف ذات مستوى أقل بدلاً من الاستغناء عنهم. كذلك قد يتسبب فى التنزيل عدم كفاءة الفرد نفسه.

ولا شك أن للتنزيل آثار نفسية خطيرة على العاملين، الأمر الذى يؤدى بمعظم المنظمات إلى محاولة تفادى مساوئه، وذلك بأن تجعل الفرد يحتفظ بنفس وظيفته مع استبعاد بعض الأنشطة والمسئوليات منها، أو من خلال خلق وظائف أخرى جديدة بنفس الأجر بشرط أن تتوافق مع قدرات العاملين.

ومن الخطورة يمكن استخدام التنزيل كسلاح لتهربه أمام العاملين فى حالة مخالفتهم للنظام السائد فى المنظمة، ذلك التنزيل فى هذه الحالة لا يؤدى إلى الإصلاح المنشود.

انفصال:

يعتبر الفصل عملية استبعاد نهائية للفرد العامل من قوائم الأجور والمرتبات. وعادة ما يترتب الفصل نتيجة لمخالفات مادية ملموسة للفرد العامل نفسه، أو نتيجة لانخفاض مستوى الأداء إلى المستوى الذى يضر بالصالح العام للمنظمة. وعادة ما يحدث هذا الفصل فى الفترة التجريبية التى يطلق عليها لفظ "فترة الاختبار" وذلك نظراً لصعوبة الفصل بعد انقضاء هذه الفترة نظراً للقيود التى تفرضها القوانين والتشريعات العمالية المختلفة. اللهم إلا إذا كانت هناك مسببات قوية تستدعى ذلك.

الرعاية الصحية والأمن الصناعي

تطور هذا النشاط تطوراً كبيراً في خلال سنوات معدودة فمئذ نصف قرن مضت، لم تكن الإدارة الصناعية الأمريكية تلقى بالأعلى الأخلاق إلى خدمات الرعاية الصحية والأمن الصناعي للعاملين. أما الآن فإن معظم المنظمات بما في ذلك المنظمات المتوسطة الحجم لديها الكثير من برامج الرعاية والأمن الصناعي.

ولا شك أن اهتمام الإدارة بمثل هذه الخدمات أمر يتنازع عاملان أساسيان. يدخل العامل الأول في نطاق العنصر الإنساني حيث يجب على الإدارة الاهتمام بالعاملين كبشر، الأمر الذي يتطلب بدوره خلق بيئة عمل صحية من جميع النواحي. أما العامل الثاني فهو خاص بالتكلفة التي تترتب على تأدية مثل هذا النشاط. فقد يكون من الأوفر اقتصادياً الإقلال من الحوادث الصناعية برغم التكلفة التي تطوى عليها بالمقارنة بالوقت الضائع نتيجة للحوادث الصناعية والمرضى. وبالرغم من ذلك فقد تكون أحد العوامل التي أدت إلى الإسراع بالاهتمام بمثل هذه الخدمات راجعة إلى التشريعات العمالية المختلفة التي استهدفت حماية العاملين من أمراض المهنة حيث تجعل الإدارة مسئولة من الناحية المالية عن كل الإصابات والحوادث التي تلحق بالعاملين وذلك بغض النظر عن أسبابها ومن الناحية الأخرى فقد قامت العديد من المنظمات الحكومية بالمساهمة مع منظمات الأعمال في وضع الكثير من برامج الأمن الصناعي التي تستهدف حصو الحوادث الصناعية وأسبابها وتعليم العاملين كافة إجراءات الأمن الصناعي.

الحوادث:

الحادثة هي شيء غير مخطط وغير متوقع يؤدي إلى الانحراف عما هو متوقع، وهو انحراف سلبي بطبيعته. وهناك الكثير من الحوادث التي لا تؤدي إلى إصابات بدنية. ونظراً لأن السجلات عادة ما تظهر الحوادث البدنية التي يتعرض لها الأفراد لذلك فإن الكثير يستخدم لفظي الحادثة وإصابة العمل بمعنى تبادلي.

عادة ما يتم التعبير عن هذه المعدلات من زاويتين وهما التكرار والخطورة وكمقياس لمعدل تكرار الإصابات ، فإنه يمكن استخدام المعادلة التالية في حسابها، علماً بأن هذه المعادلة منسوبة إلى معدل الإصابات التي تقدر عن العمل لكل مليون ساعة عمل .

$$\text{معدل التكرار} = \frac{\text{عدد الإصابات التي تقع عن العمل}}{\text{إجمالي عدد ساعات العمل}} \times 1000000$$

أما بالنسبة لدرجة خطورة الحوادث فإنه يمكن حسابها من خلال المعادلة التالية.

$$\text{معدل التكرار} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة}}{\text{عدد إجمالي ساعات العمل}} \times 1000000$$

يعتبر المقياس الخاص بمعدل تكرار الحوادث أكثر أهمية من ذلك الخاص بمعدل الخطورة، نظراً لكون الأول مؤشراً هاماً للأداء ولكون الثاني أمراً ناتجاً عن عامل الصدفة، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من محاولة تفادي الأسباب التي تؤدي إلى زيادة معدلات الخطورة في الحوادث الصناعية نظراً لما تتطلبه عليه من تكلفة وجهد .

تكلفة الحوادث :

يمكن تقسيم تكاليف الحوادث إلى قسمين ينطوي القسم الأول على ما يسمى بالتكلفة المؤقتة، وهي تلك التكاليف التي تقوم المنظمة بدفعها نتيجة للعجز الناشئ عن الإصابات، أما القسم الثاني فإنه يتضمن التكاليف غير المؤقتة والتي يطلق عليها البعض التكاليف غير المباشرة للحوادث. ومثل هذه التكاليف لا تكون ظاهرة أو واضحة إلا إذا قامت المنظمة بعمل دراسة خاصة بها لفصلها عن باقي التكاليف، وتشمل هذه التكلفة؛ الوقت الضائع نتيجة لإصابة العامل، الوقت الضائع من زملائه الذين يقومون بإسعافه، وكذلك الوقت الضائع من جانب المشرفين حين

مساعدة المصاب وحين إجراء التحقيق الخاص بالإصابة، الإنتاج المفقود نتيجة للإصابة، التلف في المواد والمعدات، وكذلك المصروفات الإدارية المختلفة الخاصة بالقيد في السجلات المختلفة .

أسباب الحوادث :

بصفة عامة، يمكن تقسيم أسباب الحوادث الصناعية إلى قسمين رئيسيين وهما؛ الأسباب التي ترجع إلى البيئة المادية للعمل والأسباب التي ترجع إلى التصرفات الفردية للفرد العامل نفسه .

ومن الأمثلة على النوع الأول من الأسباب ما يلي :

- عدم كفاءة أعمال الصيانة الميكانيكية .
- الخطأ في التصميمات والإنشاءات .
- خطورة بيئة العمل مثل استنشاق المواد السامة أو عدم وجود تهوية سليمة .

- عدم صلاحية الملابس الواقية الخاصة بالعاملين .
- عدم صلاحية التجهيز الآلي والأدوات على العمل .

ومن الأمثلة على النوع الثاني من الأسباب ما يلي :

- الفشل في اتباع تعليمات وإجراءات الأمن الصناعي .
- اللامبالاة .

- الأوضاع البدنية الخاطئة أثناء أداء العمل .

- عدم التقيد بالملابس الواقية .

وفي بعض الأحيان قد تؤدي الحالة الذهنية للفرد نفسه إلى حدوث الحوادث الصناعية مثل الشعور بالقلق والخوف وعدم الانتباه. ليس هذا فحسب بل إن الحالة البدنية العامة للفرد قد تؤدي إلى وقوع مثل هذه الحوادث مثل شعور الفرد بالتعب المتراكم على فترات طويلة .

برنامج الأمن والسلامة :

بالفترض ارتفاع معدلات الحوادث وما يترتب عليها من تعويضات مادية يجب على إدارة المنظمة أن تدفعها، فإن ذلك يثير مشكلة تنظيم وإدارة برنامج للأمن والسلامة الصناعية . ولا شك أن مقدار التفاصيل التي ينطوى عليها مثل هذا البرنامج يتوقف على الكثير من العوامل التي تحيط بالمنظمة ذاتها مثل؛ حجم المنظمة، عدد المصانع بها، طبيعة الصناعة، نوع التكنولوجيا السائدة، واتجاهات الإدارة العليا.

إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن أي برنامج للأمن والسلامة يجب أن ينطوى على المكونات التالية :

- الأهداف والسياسات .
- مساندة الإدارة العليا .
- التنظيم .
- المسؤولية عن السلامة .
- هندسة الأمن الصناعي .
- تحليل متطلبات السلامة .
- تحليل الحوادث .
- التعليم والتدريب .
- التنفيذ .
- بيئة العمل الصحية .
- العلاج السليم للإصابات .
- التأهيل .

وحينما تقرر إدارة المنظمة اتخاذ الخطوات اللازمة لتأمين السلامة داخلها فإنه يجب عليها أن توضح وبشكل قاطع ما تريد أن تحققه . فقد يكون أحد هذه الأهداف هو الوصول بمعدلات الحوادث إلى أقل من المتوسط السائد في الصناعة،

وقد يكون أحد أهدافها هو الإقلال من هذه المعدلات بهدف خفض التكلفة إلى المستوى المقبول، وقد يكون هدفها هو استثمار الأموال اللازمة لمنع وقوع الحوادث على الإطلاق. وبذلك يتضح أن السياسة التي يجب اتباعها تتوقف على الأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها من وراء البرنامج.

الصحة الصناعية:

تهدف برامج الصحة الصناعية إلى منع لانتشار الأوبئة والأمراض المهنية وذلك من خلال خلق بيئة العمل الصحية هذا وتختلف الأمراض المهنية عن الإصابات التي تسببها الحوادث الصناعية بالرغم من تأثير كليهما على العامل نفسه. ففي حين تحدث الإصابات، وهي أمر غير متوقع، نتيجة لوقوع حادث في لحظة زمنية معينة وفي مكان محدد، فإن مرض المهنة عادة ما ينشأ ويتطور بشكل متدرج في خلال فترة زمنية طويلة كنتيجة لتعرض العامل وبشكل مستمر للكثير من الظروف غير الصحية داخل مكان العمل مثل الأبخرة والأتربة والمواد الكيميائية .

الصحة العقلية :

يمكن تعريف الصحة العقلية بأنها ذلك الموقف الذي يكون فيه الفرد قادراً على التكيف على متطلبات العمل والحياة وفقاً لإدراك سليم لواقع الأمور، وأن يكون قادراً على التجاوب مع كافة الضغوط ومصادر الإحباط المختلفة . وعادة ما ينشأ الخلل أو عدم التوازن نتيجة لتفاعل الفرد مع الآخرين سواء في بيئة العمل أم خارجها إلا أن توفير بيئة عمل تسودها العلاقات الإنسانية الطيبة قد يؤدي إلى الإقلال من مثل هذه الحالات .

الخدمات والمزايا

هناك العديد من المسميات لللفظي "الخدمات والمزايا" حيث يطلق عليها ألقاب "خدمات العاملين" أو "المزايا الإضافية" أو "التعويض الإضافي أو غير المباشر" أو "المزايا العينية". وبالرغم من أن هذه المسميات تشير جميعها إلى أن هذه الخدمات والمزايا تعتبر شيئاً إضافياً يتم إعطاؤه للعاملين، إلا أن الكثير من رجال الإدارة يعارضون مثل هذه التسمية، نظراً لأنها تمثل جزءاً كبيراً من إجمالي التكلفة، الأمر الذي يصعب معه اعتبارها "مزايا إضافية".

أنواع الخدمات والمزايا:

بالرغم من تعدد وجهات النظر حول مكونات الخدمات والمزايا داخل المنظمة، إلا أنه يمكن تصنيفها على النحو التالي:

(أ) المزايا المادية للعاملين :

١ - ما يجب على أصحاب الأعمال دفعه مقابل الإحالة إلى المعاش وقسي حالة المعجز.

٢ - أقساط التأمين على الحياة.

٣ - مصاريف المستشفى.

٤ - مصاريف العلاج الطبي والعمليات الجراحية.

٥ - المرتبات المدفوعة في حالة المرض .

٦ - الحد الأدنى من الأجور بغض النظر عن الإنتاجية .

٧ - أقساط تأمين الحوادث .

ب - ما يدفع في غير أيام العمل :

١ - ما يدفع من أجور ومرتبات في العطلات الرسمية .

٢ - ما يدفع من أجور ومرتبات مقابل الأجازات .

٣ - ما يدفع من أجور ومرتبات أثناء تأدية الخدمة العسكرية .

٤ - ما يدفع من أجور ومرتبات عن الوقت الضائع في الانتخابات وغيرها .

(ج) المكافآت والحوافز :

- ١ — المكافآت الناجمة عن المشاركة في الأرباح .
- ٢ — المكافآت المرتبطة بالأعياد الدينية .
- ٣ — الجوائز السنوية .

(د) برامج الخدمات :

- ١ — البرامج الاجتماعية والترفيهية والرياضية التي تقدمها المنظمة للعاملين بها.
 - ٢ — المساعدات الخاصة التي تقدمها المنظمة مثل الخصم المسموح به على مشتريات منتجات المنظمة.
- وبشكل عام فإنه يمكن تلخيص العوامل التي تؤثر على حجم برامج الخدمات بالمنظمة فيما يلي :
- ١ — درجة قوة النقابة العمالية في مواجهة الإدارة على مائدة المفاوضات.
 - ٢ — مقدار التكلفة التي تتطوى عليها برامج الخدمات مقارنة بالقدرة المالية للمنظمة.
 - ٣ — مدى تمتع المنظمة بأية إعفاءات ضريبية عن مثل هذه البرامج.
 - ٤ — مدى ارتباط هذه البرامج بالحاجات الحقيقية للعاملين.
 - ٥ — النتائج الإيجابية التي قد تترتب على مثل هذه البرامج في الأجل الطويل من وجهة نظر المنظمة.

الفصل الثامن

تنمية القوى العاملة

* تقييم الأداء.

* التدريب.

* الترقى.

* العلاقات الاجتماعية.

* القيادات والبحوث.

تنمية القوى العاملة

مقدمة:

وإن تشابه الإنسان مع الآلة من حيث حاجة كل منهما إلى عمليات الصيانة، إلا أنهما يختلفان عن بعضهما البعض من حيث عمليات التنمية. فالآلة بقدر ما تحتاج إلى الصيانة بقدر ما تقل حاجتها إلى التنمية بل الأكثر من ذلك، فإلى مفهوم التنمية قد لا ينسحب أساساً على الآلة، حتى أن التقدم التكنولوجى ذاته إنما يعنى عدم استخدام الآلة القديمة واستخدام أخرى أكثر تطوراً. أما بالنسبة للإنسان فإن تنميته تعتبر بمثابة أحد الدوافع الهامة لبقائه على قيد الحياة، ذلك أن معظم البشر إنما تأكل لتعيش ولا تعيش لتأكل، أضف إلى ذلك أن فاعلية المنظمة أمر يرتبط أيضاً بقدرتها على تنمية العاملين بها وعلى جميع المستويات.

فى هذا الجزء سوف نعالج مفهوم التنمية الخاصة بالقوى العاملة وذلك من وجهة نظر الأنشطة التالية والتي ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً .

- تقييم الأداء .
- التدريب .
- الترقى .
- العلاقات العمالية .
- القيادة والبحوث .

تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارة الأفراد لمساعدة باقي أفراد الإدارة على تأدية العديد من أنشطتهم بفعالية كما سيتضح من الاستخدامات المختلفة له، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه بمثابة أحد أنشطة إدارة الأفراد أيضاً. وحيث أن كل فرد داخل المنظمة تقريباً يلعب دوراً مزدوجاً كرئيس ومرؤوس في نفس الوقت، لذلك فإن مفهوم تقييم الأداء يعتبر من المفاهيم التي تهتم جميع العاملين تقريباً داخل المنظمة. وطالما أن الرئيس يقوم بتوزيع العمل على مرؤوسيه، باعتبار أن ذلك يمثل أحد واجباته وطالما أنه يقوم أيضاً بتفويض السلطات المرتبطة بذلك إلى مرؤوسيه لذلك فإن تقييم الأداء يعتبر أحد الوظائف التي يتعين على كل رئيس القيام بها، سواء كان رئيساً تنفيذياً أم استشارياً. وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يعتبر بمثابة أحد أنشطة مدير الأفراد في علاقته بمرؤوسيه، في نفس الوقت الذي يعتبر فيه أداة قياس بالنسبة لمدير الأفراد في علاقته بباقي إدارات المنظمة، حيث تؤدي إلى مساعدة كل مدير على أداء أنشطته بدرجة أعلى من الفاعلية.

وبالرغم من ذلك فإنه عادة ما ينظر إلى هذا النشاط باعتباره أحد الأنشطة المرتبطة بإدارة الأفراد فقط، وذلك نظراً لأن تأدية هذا النشاط على الوجه الأكمل يتطلب نوعاً من المعرفة المتخصصة التي قد لا تتوافر لجميع لرؤساء. وبمعنى آخر، فإنه بالرغم من أن المسؤولية عن تقييم الأداء تقع على عاتق كل رئيس داخل المنظمة، إلا أن المسؤولية الخاصة بوضع الإطار العام للتقييم وعناصره تدخل في نطاق إدارة الأفراد، باعتبار أنها الإدارة الاستشارية المتخصصة.

استخدامات تقييم الأداء:

هناك استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء تتلخص فيما يلي :

١ - يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق واستمرار الدوافع على العمل لدى العاملين. وحتى إن وجد الدافع على العمل فإنه قد يتأثر سلباً إذا لم يكن هناك نظاماً موضوعياً لتقييم الأداء يعطى كل ذى حق حقه. أضف إلى ذلك أنه فى حالة عدم وجود الدافع على العمل نفسه فإن الموضوعية فى تقييم الأداء قد تؤدى إلى إيجاده .

٢ - يؤدى النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصى عند التقييم. ويرجع ذلك إلى أن الموضوعية تفترض وجود مجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقييم، بحيث يصبح هذا التقييم مرآة حقيقية لأداء الفرد .

٣ - يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقى ارتباطاً وثيقاً وحيث أنه من المنطقي توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته، فإن اختيار أنسب المرشحين للترقية لابد وأن يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعي لتقييم أدائه .

٤ - يرتبط تقييم الأداء بالنشاط التدريبي ارتباطاً كبيراً. وحيث أن الخطوة الأولى من خطوات أى برنامج تدريبي تتطلب ضرورة وضع أهداف برنامج التدريب ذاته أولاً، لذلك فإنه يجب حصر نقاط القوة والضعف فى أداء العاملين، ومن هنا يأتى الارتباط بين تقييم الأداء وبين التدريب، وذلك افتراضاً أن تقييم الأداء يؤدى فى النهاية إلى إبراز نقاط القوة والضعف فى أداء كل موظف لعمله .

٥ - كذلك يرتبط تقييم الأداء بأنظمة الحوافز المادية ارتباطاً وثيقاً .

وكما سبق أن أشرنا فإن وضع أى نظام للحوافز موضع التطبيق العملى يتطلب ضرورة قياس الأداء النمطى، وكذلك الأداء الفعلى لكل فرد داخل

المنظمة ومقارنة كل منهما بالآخر. وعليه، فإن عدم وجود نظام موضوعي لقياس الأداء الفعلي لكل فرد داخل المنظمة أمر من شأنه أن يؤدي إلى الإخلال بنظم الحوافز مهما بلغت درجة دقتها.

٦ — كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفردي، ولكن بأداء المنظمة الإجمالي، ذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.

٧ — كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء بالنشاط الخاص باختيار العاملين في المنظمة مستقبلاً. هذا وقد سبقت لنا الإشارة حين الحديث عن التوظيف أن التأكد من الصدق والثبات الإحصائي للاختبارات التحريية يتطلب قياس كل من الأداء في الاختبار وكذلك الأداء الفعلي في أداء العمل.

الاعتبارات الأساسية في تقييم الأداء:

يتطلب تقييم الأداء ضرورة تقييم تلك الخصائص التي ترتبط بالسمات الفردية ودرجة إسهام كل فرد في الأداء الكلي للمنظمة. عادة ما يتم تقييم السمات الفردية بأسلوب غير موضوعي حيث يختلف الأفراد عن بعضهم البعض في نوع التقييم الذي يعطى لها فالاتجاهات التي قد تكون مقبولة من وجهة نظر فرد باعتبارها إيجابية وقد تكون مرفوضة تماماً من وجهة نظر شخص آخر باعتبارها سلبية. ويرجع هذا الاختلاف إلى الاختلاف في العملية الإدراكية ذاتها لكل فرد، حيث أننا نميل إلى الحكم على خصائص الآخرين وتقييمها كامتداد لإدراكنا لأنفسنا، أما بالنسبة للإسهام الفردي في مجال العمل فإنه يمكن قياسها بشكل موضوعي، كما أنها تعتبر أحد الأهمية الأساسية التي يجب الأخذ بها حين تقييم أداءه، ومن الأمثلة الواضحة على هذا النوع من القياس قياس كمية العمل التي يتم سديتها. وبالرغم من أهمية هذا المعيار فإنه قد لا يكون واضحاً بالنسبة لجميع الوظائف. فعلى سبيل المثال فقد تكون كمية العمل الخاصة بفرد يعمل على آلة أمر قابل للقياس الكمي الدقيق، أما ناتج عمل السكرتيرة أو رجل العلاقات العامة فقد

لا تخضع لهذا القياس الدقيق. إلا أن هذه الصعوبة لا تعنى عدم أهمية بعض المعايير الأخرى التى يصعب قياسها مثل الشعور بالمسئولية، المبادرة، التفكير الابتكاري، الجودة ... إلى آخره، نظراً لارتباطها الوثيق بمستوى الأداء ذاته.

أنماط الأداء:

حتى يمكن تقييم أداء أي فرد فإن هذا يتطلب ضرورة مقارنة أدائه الفعلي بثنيه ما يمكن تعريفه بلفظ "الأداء النمطي" يمكن اعتبار توصيف الوظائف بمثابة نقطة بداية منطقية في تحديد أنماط الأداء النمطي، حيث يوضح هذا التوصيف ما يجب على شاغل الوظيفة القيام به. وعليه، فإن هذا التوصيف يصلح بالنسبة لتلك الوظائف التي تخضع له بشكل حرفي. أما بالنسبة للوظائف الأخرى التي يصعب وضعها بشكل دقيق مثل الوظائف الفنية والإدارية فقد يكون من الأفضل لكل من الرئيس والمرووس الاتفاق على معايير الأداء .

الأداء والقدرات المحتملة :

قد تهدف بعض برامج قياس الأداء إلى تقييم القدرات الكامنة في الفرد وذلك بجانب أدائه الفعلي الحالي. إلا أن استخدام تقييم الأداء لهذا الغرض يتطلب الكثير من المعرفة المتخصصة في مجال القياس وذلك من جانب القائمين بعملية القياس .

قد تؤدي طريقة تصميم بعض الوظائف داخل المنظمة إلى عدم إيجاد الفرصة المناسبة لشاغلها على إبراز طاقاتها الكامنة، ومن هنا فإن قياس الطاقات المحتملة أمر أساسي. إلا أن قياس هذه الطاقات الكامنة لا يتم من فراغ وإنما يجب أن يرتبط بنوع الوظيفة أو العمل الذي يمكن للفرد المعين أن يؤديه .

المسئولية عن تقييم الأداء :

من الشائع في معظم المنظمات على اختلاف أنواعها أن تقع مسؤولية تقييم الأداء الخاصة بالمرووسين على عاتق رؤسائهم المباشرين وذلك افتراضاً أن الرئيس المباشر هو الشخص المسئول عن تحديد أهداف إدارته وعن توزيع واجبات العمل ثم مراقبة التنفيذ الفعلي لها .

مما سبق يتضح ان المسؤولية الخاصة بتقييم أداء المروسين قد لا تكون بالضرورة المسؤولية المباشرة للرئيس المباشر. وبصفة عامة فإنه كلما تعددت أساليب التقييم كلما أدى ذلك إلى توفير عنصر الدقة والموضوعية في التقييم فسي النهاية. أضف إلى ذلك أن انتشار المسؤولية المشتركة عن التقييم تؤكد أهمية العلاقة الإيجابية التي يجب أن تتوافر بين إدارة الأفراد وباقي الإدارات الأخرى بالمنظمة.

طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تقييم الأداء والتي يمكن حصرها في الطرق التالية:

- التقدير.
- المقارنة والتي تشمل الترتيب والتوزيع الإجماري.
- القوائم والتي تشمل القوائم المرجحة والاختيار الإجماري.
- القوائم العرجة.
- المراجعة الميدانية.
- المقال المفتوح.
- التقييم الجماعي.
- التقييم بالنتائج.

ولم يلى عرض سريع لمحتويات هذه الطرق:

١ - طريقة التقدير Rating Scales

تعتبر هذه من أقدم الطرق وأكثرها انتشاراً وتتكون من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقييم الأداء. وقد تأخذ هذه المقاييس شكل النموذج المطبوع الذي يتضمن عدداً من الخصائص التي يجب قياسها بالنسبة لكل فرد على حده . فبالنسبة لعمالة الإنتاج المباشرة فإن هذه الخصائص عادة ما تكسب على كم الإنتاج، المعرفة بالعمل، التعاون، المهادة، وتحمل المسؤولية. أما بالنسبة للعمالة

الإدارية فإن مثل هذه الخصائص عادة ما تنصب على القدرات التحليلية، الحسب، القدرات الابتكارية، القيادة، المبادأة، للتنسيق، والأداء الفعلي.

هذا ويتم قياس كل خاصية من هذه الخصائص باستخدام مقياس مكون من عدد من النقاط يمثل أحد أطرافه الحد الأدنى، ويمثل الطرف الآخر الحد الأقصى؛ حيث تمثل النقاط المتوسطة نوعاً من التدرج بين الحد الأدنى والأقصى، ويعرف هذا المقياس باسم المقياس المستمر، ومن الناحية الأخرى فقد يأخذ هذا المقياس شكلاً غير مستمر وذلك بأن يتم التعبير عن النقاط الدنيا والقصوى والمتدرجة بمجموعة من المربعات المنفصلة عن بعضها البعض.

وتتميز هذه الطريقة بسهولة الفهم والتطبيق أيضاً، كما أنها تتميز بسهولة وأمكانية التحليل الإحصائي لنتائجها وإجراء المقارنات بين مختلف المروسين، إلا أن هناك عدداً من مواطن الضعف التي تتصف بها هذه الطريقة. يمثل أحد هذه العيوب في أن الفرق بين أية درجتين متتاليتين قد لا يكون له دلالة على الإطلاق، فعلى سبيل المثال لا يمكن الجزم بأن المروسي الذي يحصل على ٧٨ درجة هو أقل كفاءة بالضرورة من زميله الذي يحصل على ٧٩ درجة. كذلك يعاب على هذه الطريقة أن نتائجها قد تكون مضللة نتيجة لاستخدام طريقة المتوسط العام في الحكم على أداء المروسي، بحيث يمكن تعويض الدرجة المنخفضة على إحدى الخصائص بأخرى مرتفعة على خاصية أخرى، بمعنى آخر، فإن هذه الطريقة تفشل في إعطاء الصورة الإجمالية عن هذا الأداء. وأخيراً، فإنه يعاب على هذه الطريقة أنها متحيزة حيث يميل الرؤساء إلى تقييم مروضيهم بأعلى مما يستحقونه على معظم الخصائص نظراً لارتباط مثل هذا التقييم في النهاية بمدار العبارات التي يمكن منحها لهم. ويختفي آخر فإن هذا التحيز يرتبط بأهداف التقييم ذاته، فإذا كان الهدف هو منح العلاوة فإن التقييم عادة ما يتحيز تجاه الحد الأقصى من المقياس، أما إذا كان الهدف هو اختيار المروضين ذوي الأداء المميز لبرامج التدريب، فإن العكس هو الصحيح، أن التقييم يتحيز تجاه الحد الأدنى من المقياس.

٢ - طريقة المقارنة:

تستخدم طريقة المقارنة بهدف تلاقي بعض العيوب السابق ذكرها في طريقة التقدير، وتتضمن هذه الطريقة طريقتين من التقييم وهما؛ طريقة السترتيب وطريقة التوزيع الإجباري.

طريقة الترتيب:

تتطوي هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بترتيب جميع مرؤوسيه من وجهة نظر إجمالية وفقا لمستويات أدائهم. وبالتالي، فإن هذه الطريقة تؤدي في النهاية إلى ترتيب جميع المرؤوسين ابتداء من الأفضل حتى الأقل كفاءة، أو العكس.

وعادة ما يتم الترتيب بأن يقود الرئيس بتحديد أحسن فرد من أفراد المجموعة وكذلك أسوأهم، وإعطاء الأول للترتيب رقم (١) والثاني للترتيب الأخير، ثم يقوم مرة ثانية باختيار الأحسن والأسوأ من باقي أفراد المجموعة وإعطاء الأول للترتيب رقم (٢) والثاني لترتيب قبل الأخير، ثم يقوم بتكرار نفس الرئيس بترتيب مرؤوسيه في شكل مجموعات مثل مجموعة الممتازين ومجموعة الجيدين، ومجموعة المتسطين ... وكذا. كذلك قد يقوم الرئيس بمقارنة كل مرؤوس باقي المرؤوسين داخل المجموعة ويستمر في عمل ذلك حتى ينتهي من تقييمهم جميعا، أي ترتيبهم ابتداء من الأول وحتى الأخير.

وبالرغم من دقة نتائج مثل هذا الأسلوب إلا أنه يتطلب الكثير من الجهد والوقت، ومما يعيب هذه الطريقة أنها إن كانت تقوم بترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا أو ترتيبا تصاعديا، إلا أنها لا تقيس الفرق بينهم. فعلى سبيل المثال قد يكون الفرق بين الأول والثاني أقل أو أكبر بكثير من الفرق بين الثاني والثالث. كذلك يعاب على هذه الطريقة أنها تركز على التقييم الإجمالي وإيصال التفاصيل لأداء الفرد.

طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى تخلص الرئيس من التحيز في عملية التقييم (الميل إلى تقييم المرؤوسين عند الحد الأدنى أو الحد الأقصى للمقاييس المستخدمة). لذلك فإن هذه الطريقة تقوم على ضرورة توزيع تقييم أداء الرئيس للمجموعة بشكل يتفق مع منحني التوزيع الطبيعي، حيث يجب تخصيص ١٠% من أفراد المجموعة عند الحد الأقصى للمقاييس، ثم تخصيص ٢٠% في المنطقة الأعلى من المتوسطة ثم تخصيص ٤٠% منهم في المنطقة المتوسطة ثم ٢٠% في المنطقة الأقل من المتوسطة، ثم الباقي وقدره ١٠% عند الحد الأدنى للمقاييس. وتعتبر هذه الطريقة مقبولة من وجهة النظر المنطقية حيث لا يتوقع أن يكون جميع أفراد المجموعة الواحدة على درجة واحدة من الكفاءة. وبالرغم من ذلك فإن هذا المنطق قد لا يكون مقبولاً من حيث طبيعة أداء المرؤوسين داخل المنظمة المعنية ذلك أن منحني التوزيع الطبيعي يقوم على أساس الاختيار العشوائي للأفراد، أما الأفراد العاملين في منظمة ما فإن اختيارهم لا يخضع لهذا الأسلوب العشوائي باعتبار أنها عينة مختارة وليست عينة عشوائية، الأمر الذي يجعل أداء أفرادها غير متوافق بالضرورة مع فكرة التوزيع الطبيعي. أضف إلى ذلك أيضاً أن صغر حجم هذه المجموعات من المرؤوسين قد لا تجعلها صالحة على الإطلاق لتطبيق فكرة منحني التوزيع الطبيعي عليها.

٣ - طريقة القوائم :

تشتمل هذه الطريقة على طريقتين وهما؛ طريقة القوائم المرجحة، وطريقة الاختيار الإجباري.

طريقة القوائم المرجحة :

تتطوي هذه القوائم على عدد كبير من العبارات التي تصف أنواعاً ومستويات مختلفة من الأنماط السلوكية في مجال العمل، حيث يتم إعطاء كل عبارة من هذه العبارات وزناً أو قيمة معينة . وعند إجراء التقييم يقوم الرئيس

بوضع علامات على جميع العبارات التي تصف وبينة السلوك الخاص بالمرؤوس موضع التقييم. ولاشك أن إعداد مثل هذه القائمة أمر يتطلب الكثير من الجهد والمعرفة الدقيقة بالعمل والأنماط السلوكية المرتبطة به حتى يتم كتابة عدد كبير منها، حيث تقوم مجموعة من الحكام بعد الملاحظة الفعلية للأنماط السلوكية في مجال العمل باختيار تلك العبارات التي تنطبق عليها، أي تلك التي تصف هذه الأنماط السلوكية بدقة بعد ذلك يتم تصنيف هذه العبارات في شكل مجموعات لتعبر عن التدرج في مستوى الأداء كنوع من التعبير عن الأداء (من مستوى الضعيف إلى مستوى الممتاز)، ثم يتم إعطاء أوزان محددة لكل منها وفقاً لهذا التصنيف. وبالرغم من الموضوعية التامة التي تتطوي عليها هذه الطريقة نظراً لتركيزها على السلوك المرتبط بالعمل فقط، إلا أنها تتطلب الكثير من الوقت والمجهود والمعرفة الفنية في الإعداد لها.

طريقة الاختيار الإجباري:

قام فريق من علماء النفس في الحرب العالمية الثانية بوضع طريقة الاختيار الإجباري كأسلوب لقياس أداء العسكريين في الجيش الأمريكي. ومنذ ذلك الوقت فقد قامت بعض المنظمات المدنية باستخدامه في تقييم أداء مرعوسيهـا. تتطلب هذه الطريقة ضرورة عمل نموذج خاص لكل مجموعة محددة من الوظائف (أي أن هذا النموذج ليس نموذجاً عاماً يمكن استخدامه لتقييم الأداء المرتبط بأيسة وظيفة)، بحيث يتضمن مجموعات من العبارات والتي عادة ما تتكون كل منها من أربعة عبارات بحيث تبدو عبارتان منهما إيجابيتين وبحيث تبدو العبارتين الباقيتين سلبيتين.

هذا ويقوم الرئيس أو الشخص المختص بالتقييم باختيار عبارتين من العبارات الأربع بحيث تكون إحداها أكثرهم قرباً في وصفها لأداء المرؤوس وبحيث تكون الثانية أقلهم قرباً وأكثرهم بعداً في وصفها لأدائه.

وحقيقة الأمر هي أن إحدى العبارتين الإيجابيتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الأخرى عن الأداء الضعيف بالرغم من الصياغة الإيجابية لكليهما. كذلك فإن إحدى العبارتين السليبتين تعبر عن الأداء الجيد في حين تعبر الأخرى عن الأداء الضعيف بالرغم من الصياغة السلبية لكليهما. وحيث أن هذه المعلومة غير معطاة للرئيس فإنه يمكن التوصل إلى تقييم موضوعي للأداء خال من التحيز وعليه، فإن التقييم النهائي - أي التعبير الرقمي عن العبارات المختارة - يتم بمعرفة طرف آخر محايد وهو أحد الأفراد المسؤولين في إدارة الأفراد . وبمقارنة هذه الطريقة بطريقة الترتيب فإنها تعتبر أقلهم تحيزاً كما أنها تعتبر أكثرهم دقة، إلا أن هذه الطريقة تتصف بالصعوبة وبضرورة توافر المعرفة المتخصصة في الإعداد لها.

٤ - الوقائع الحرجة:

يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة حيث يتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية منها والإيجابية والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوس لعمله. هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء مثل؛ القدرة على الحكم على الأمور، القدرة على التعلم، القدرة على اتخاذ القرار، الدقة في العمل، المسؤولية، المبادأة ... وهكذا.

ولا شك أن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد على ضرورة قيام الرئيس بتدوين تسجيلاته يومياً . كذلك يقدم هذا الأسلوب أساساً موضوعياً لإجراء الحوار الموضوعي مع الفرد موضع التقييم وذلك نظراً لخلوه من التعميم والعبارات الغامضة، ولا شك أن المناقشة تعتبر أكثر فاعلية إذا ما انصبحت على تقييم الوقائع وليس على التقييم الشخصي للرئيس لها. كذلك فقد يعتبر هذا الأسلوب طريقة من الطرق التي تستخدم لتنمية القدرات الذاتية للمرؤوس أكثر من كونه أسلوباً لتقييم الأداء.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة أنها قد تؤدي إلى الإشراف المباشر والليصيق من الرئيس على مروضيه، كذلك فإنها قد تؤدي إلى نوع من التخوف من جانب المرؤوسين نظراً لقيام الرئيس بتسجيل كل شيء في السجل الخاص بكل منهم، وهو أمر يشابه العمل البوليسي .

٥ - المراجعة الميدانية:

يتصف هذا الأسلوب بعدم قيام الرؤساء بملأ أية نماذج، بل يتم عمل مقابلات لهم من جانب أحد المسؤولين في إدارة الأفراد حيث تنصب المقابلة على الاستفسار عن كافة المعلومات الخاصة بكل مروض لديهم مثل؛ كيفية الأداء، مستوى الأداء وما إلى ذلك، وتؤدي هذه الطريقة إلى إعفاء الرئيس من عبء العمل الكتابي الخاص بتقييم مروضيه في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى إثارة اهتمام الرؤساء بموضوع تقييم الأداء، في نفس الوقت الذي تعتبر فيه أسلوباً موضوعياً نظراً لقيام إدارة الأفراد بإحكام عملية الرقابة على هذا الموضوع .

٦ - المقال المفتوح :

لا تعتمد هذه الطريقة على استخدام أية مقاييس أو قوائم محددة لأنها تتطلب قيام الرئيس بكتابة مقال يتضمن كافة انطباعاته عن كل مروض، وقد تقوم الإدارة بتصميم نموذج يحتوي على مجرد تقسيمات أساسية للخصائص المطلوب قياسها. ويتطلب هذا الأسلوب ضرورة أن يكون الرئيس قادراً على الملاحظة الدقيقة لما يجري حوله، كما يجب أن تتوفر لديه القدرة على تحليل ما يراه، ومن الناحية الأخرى فإن هذه الطريقة تتطلب الكثير من وقت عمل هذا الرئيس وذلك بجانب ضرورة توافر القدرة على الكتابة ذاتها.

٧ - طريقة التقييم الجماعي :

تتضمن هذه الطريقة أن يتم تقييم أداء المرؤوسين بواسطة جماعة من الرؤساء الملمين بعمل المروض سواء في الوقت الحاضر أو الماضي على أن يكون الرئيس المباشر أحدهم. وعادة ما يتم اتباع هذا الأسلوب في الحالات التي

يرتبط بها تقييم الأداء بالتدريب أو الترقى أو إقرار منح العلاوات، ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المناسبة لتقييم أداء العمالة الإدارية.

٨ - التقييم بالنتائج :

ويعتبر هذا الأسلوب من أحدث أساليب التقييم في المنظمات. ويهدف هذا الأسلوب إلى التغلب على معظم الصعوبات التي تعترض كل أساليب التقييم السابق الإشارة إليها، كما أنه يقوم على رؤية جديدة في الإدارة حيث أنه يهدف إلى تقوية العلاقة بين الرئيس والمرووس، وكذلك توفير مناخ العمل المناسب والملائم للانطلاق. ويمكن تلخيص المعالم الأساسية لهذه الطريقة فيما يلي:

- أن يجتمع الرئيس والمرووس معاً للاتفاق على واجبات الوظيفة وسلطاتها.
- أن يقوم المرووس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه.
- هذا ويقوم الرئيس أيضاً بإرشاد المرووس في وضع تلك الأهداف التي تتفق وقدراته والتي تتفق أيضاً مع احتياجات المنظمة.
- أن يتفق كلاهما على معايير الأداء وطريقة قياسها.
- يقوم كل من الرئيس والمرووس من وقت لآخر بالاجتماع سوياً لتقييم درجة نجاح المرووسين في تحقيق أهدافه ، الأمر الذي قد يؤدي إلى إحداث بعض التعديلات في الأهداف الموضوعية.
- يقوم الرئيس بدور إيجابي في مساعدة مروهيه وذلك بإعطاء المساعدات المستمرة والتي تساعد على تحقيق أهدافه.
- وفي نفس الوقت فإن دور الرئيس ينحصر أساساً في مساعدة المرووس على تحقيق أهدافه بدلاً من الدور التقليدي والخاص بإصدار الأحكام عليه.
- تركز هذه الطريقة على تقييم النتائج المرتبطة بالأهداف الموضوعية وليس على الحقائق والسمات الفردية للفرد موضع التقييم.

المشاكل المرتبطة بالتقييم :

نظراً لأن التقييم يتم صله بمعرفة البشر فقد ينطوي على الكثير من الأخطاء الواضحة وأوجه القصور. وهناك عدد شائع من المشاكل التي ترتبط بتقييم الأداء سوف نتعرض لها بإيجاز على النحو التالي :

١ - التعميم :

ينتج التعميم عن الميل الطبيعي للأفراد القائمين بعملية التقييم على التأثير ببعض جوانب التقييم دون البعض الآخر. وبمعنى آخر فقد يؤدي الحكم على خاصية واحدة إلى تعميم هذا الحكم على باقي الخصائص .

٢ - التين والتشدد :

يميل بعض الرؤساء إلى اللبونة أو التشدد في الحكم على مروضيهم، أي أنهم يقومون بإعطاء تقديرات منخفضة أو مرتفعة على طول الخط. وقد ينتج هذا الخطأ نتيجة لعدم إلمام الرؤساء بمعايير التقييم أو نتيجة لتفسيراتهم الشخصية لسلوك المروضين. هذا ويمكن التغلب على هذه المشكلة وذلك من خلال تدريب الرؤساء على ممارسة عملية التقييم ذاتها.

٣ - الحلول الوسط :

يميل بعض الرؤساء إلى عدم تقييم المروضين عند طرفي المقياس وبذلك يبحازون في عملية التقييم بتقييم المروضين عند المنطقة المتوسطة من المقياس المستخدم وذلك حتى يرضى كلا من المروض والإدارة ذاتها، وحتى يكونوا في منطقة الأمان أو عدم المؤخذة من كلا الطرفين.

٤ - التحيز :

لا شك أن شعور الرئيس تجاه المروض يؤثر بشكل كبير على تقييمه له. ويتضح مثل هذا التحيز بشكل خاص في حالة ما إذا كان الأسلوب المستخدم في التقييم غير موجود أصلاً أو غير واضح له عالم.

٥ - المؤثرات التنظيمية :

جاء ما يتأثر الرؤساء حين تفهمهم لمؤسستهم ببعض الاعتبارات التنظيمية المتمثلة في الهدف أو الأهداف المرتبطة بالتقييم. فإذا كان الهدف التنظيمي هو إقرار العلاقات أو الترقية فإن الرؤساء يميلون إلى التحيز لصالح مؤسستهم أما إذا كان الهدف هو تنمية العاملين وتدريبهم فإن الرؤساء يميلون إلى التركيز على مساوئهم. كذلك إذا كانت الإدارة تستهدف الاستبقاء عن بعض العاملين فإن الرؤساء يميلون إلى إعطائهم أقل مما يستحقون تجاوباً مع الإدارة. كذلك قد يلجأ بعض الرؤساء إلى التحيز لصالح المروسين حين التقييم حتى يطمئنون إدارة المنظمة انطباعاً بحسن إدارتهم لمؤسستهم .

التدريب

التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الفرد أو الأفراد على أداء العمل، وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، فحيث نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحاً لأن يكون عضواً في المجتمع، نجد أن التدريب يقوم بإعطاء الفرد مجموعة القدرات اللازمة لأداء العمل، أي أن التدريب يبدأ بالعمل في حين يبدأ التعليم بالفرد ذاته. وعلى ذلك فسوف نعالج هذا النشاط من عدة نواحي وهي، طرق التدريب والتنمية، وأنواع برامج التدريب والتنمية، النواحي التنظيمية للتدريب، والتقييم العام لهذه الوظيفة.

أولاً: طرق التدريب والتنمية

هناك الكثير من الطرق التي يمكن استخدامها في تدريب العاملين على كافة المستويات نوجز أهمها فيما يلي:

١- طريقة تحليل الإدارة:

ويقصد بها الحصر والتحليل المنظم لأفراد الإدارة بالمنظمة، إداريين ومشرفين وفنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الحالية واحتياجاتهم التدريبية والشخصية بالإضافة إلى دراسة واقية لجميع وظائفهم بحيث يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة.

٢- طريقة الخبرة الإرشادية:

ويقصد بها التدريب في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تدريب المرؤسين وتتميتهم بإعطائهم الخبرة التي ترشدهم إلى أفضل الطرق لاستيعاب العمل. وتتمثل هذه الخبرة في أشياء كثيرة مثل: واجبات العمل اليومية، وبعض الواجبات الخاصة، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها، للمشاركة في

الاجتماعات، الاشتراك مع فرق العمل، القيام ببعض البحوث، كتابة بعض التقارير إلى آخره.

وبالتالي تصبح مسئولية الرئيس محصورة في تقديم هذه الخبرات وتنظيمها وترتيبها بحيث تخرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة حتى يمكن للمرؤوس أن يكتسب هذه الخبرات بطريقة متدرجة مع مرور الوقت.

٣- طريقة الاجتماعات:

وهي من أقدم الطرق المستخدمة في التدريب والتنمية وتهدف أساسا إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة الديمقراطية من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه. وقد يعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحل المشكلات وليست أداة للتدريب لأن مثل هذه الاجتماعات عادة ما تعقد حينما تظهر بعض المشاكل الإدارية حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها لها. ولكن بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل معينة، إلا أنها يمكن النظر إليها باعتبارها طريقة للتدريب والتنمية إذا استخدم رئيس الاجتماعات مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعليم للأعضاء.

٤- التمرير على الأعمال:

ويقصد بها الحركة المخططة للأفراد من وظيفة لأخرى بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها. كذلك فإن طريقة التمرير على الأعمال لا تهدف إلى مجرد العلم بالشئ بل تهدف إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسئوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده.

٥- الإدارة المتعددة:

ويقصد بها إدارة المنظمة من خلال جماعات منظمة بطريقة رسمية بدلاً من الاعتماد على عدد قليل من أفراد الإدارة، ومثل هذه الجماعات قد توجد في شكل مجالس مساعدة مثل مجلس المبيعات أو الإنتاج.

٦- تمثيل الأنوار:

وتهدف هذه الطريقة إلى أن يلعب كل شخص دوراً مختلفاً عن دوره وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك. فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم والمروء الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، والطالب الذي يلعب دور أستاذه يتعلم أيضاً مدى الصعوبات التي نلتوي عليها عملية التعليم.... إلى آخره.

وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دوراً محدداً، فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، الأمر الذي يؤدي به إلى أن يتعلم الكثير.

٧- دراسة الحالات:

تهتم هذه الطريقة بزيادة خبرات المتدربين من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبتت من جامعة هارفارد الأمريكية وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال، وتتميز هذه الحالات بأنها واقعية إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة، وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه.

ومن المدارس الشهيرة أيضاً في استخدام هذه الطريقة مدرسة وارتنون الأمريكية، وتتميز حالاتها بأنها أكثر معاصرة. وبالتالي، فإنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون بالحلول التي توصلت إليها المنظمات التي كتبت عنها الحالة. وكأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا تكون بالضرورة واقعية إذ تجد في كثير من الأحيان أنه يمكن كتابة حالات افتراضية وإعطائها للمتدربين.

٨- تدريب الحساسية:

تهدف هذه الطريقة إلى محاولة تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية صوبهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين حيث تبرز أهمية التغيير وضرورته. وعلى الرغم من أن الفرد لا زال هو الطرف الذي يقرر

لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لا، إلا أن هذه الطريقة يمكن أن تتيح له التعرف على عيوبه من خلال رؤية الآخرين له.

٩- المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ولا زال يستخدم حتى يومنا هذا على الرغم من الاعتراضات التي تثار حوله لكونه أسلوباً خالياً من عنصر المشاركة بين المدرب والمتدرب. ويمكن تعريف المحاضرة بأنها عملية تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقاً بهدف نقل هذه الرسالة إلى المتدربين.

وإذا كانت المحاضرة أسلوباً مملأً أحياناً، إلا أن ذلك لا يرجع إلى نقص المشاركة من جانب الدارسين بقدر ما يرجع إلى المحاضر نفسه، وهناك الكثير من العوامل التي تؤثر على درجة فاعلية المحاضرة كأسلوب للتدريب يمكن إجمالها فيما يلي:

هناك عدد من المعالم والمكونات التي تميز المحاضرة الجيدة يمكن إيجازها فيما يلي:

- أن تثير دوافع الدارسين على التعلم.
- أن تكون منظمة وواضحة للغاية ومتراصة الأجزاء في تسلسل منطقي.
- أن تتوافق مع نوعية الدارسين وخبراتهم ومستواهم.
- أن تعتمد على أسلوب شيق وجذاب.

١٠- التعليم المبرمج:

وهو التدريب الذي يهتم بإعداد المادة التدريبية الخاصة بالبرنامج بشكل يسمح بتقديمها تدريجياً من المستوى الأكبر سهولة إلى المستوى الأكثر صعوبة، بحيث يجب على المتدرب أن يعطي استجابة ما تدل على درجة استيعابه عند نهاية كل خطوة أو جزء من المادة. وقد تكون هذه الاستجابة إجابة لسؤال ما أو اختيار الإجابة الصحيحة من بين مجموعة من الإجابات أو ملء الفراغ بكلمة أو كلمات مناسبة.

١١- المباريات الإدارية:

تعتبر المباريات الإدارية أسلوباً ديناميكياً للتدريب يقوم على فكرة استخدام النماذج بما في ذلك من العلاقات الرياضية المختلفة حيث يطلب من اللاعبين تقديم تقارير أداء في فترات زمنية محددة وتستخدم المباريات الإدارية لتحقيق العديد من الأهداف مثل اكتساب الخبرة دون التعرض للمخاطر المادية التي ترتبط بالقرار الخاطئ في واقع الحياة.

ويركز أسلوب المباريات الإدارية بصفة أساسية على المواقف التي تتحدد عوائدها من واقع تصرفات الآخرين وقراراتهم. ف نجد على سبيل المثال أن الأسعار وبالتالي العوائد التي تحددها منظمة ما لمنتجاتها تتوقف على الأسعار التي يقوم المنافسون بتحنيدها للمنتجات المماثلة. وعليه تنحصر المشكلة في اتخاذ القرار الأمثل في ضوء توقعات متخذ القرار عن القرارات التي سوف يتخذها الآخرون والتي يمكن أن تؤثر على قراره.

ثانياً: أنواع برامج التدريب والتنمية

هناك الكثير من أنواع برامج التدريب والتنمية يمكن إيجاز معظمها فيما يلي:

١- برامج التنمية الإدارية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية مهارات القيادة لدى أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بالمنظمة، وكذلك تنمية القدرة على التنسيق المناسب عن طريق النظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق وكيفية مواجهة التحديات. وعلى ذلك فإن هذه البرامج تهدف إلى تجديد الآراء والمفاهيم التي عادة ما تتقادم بفعل عامل الزمن.

٢- برامج الإدارة الإشرافية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات أفراد الإدارة الإشرافية من خلال تزويدهم بما هو جديد في مجالات المعرفة المختلف. وتأخذ هذه البرامج أشكالاً عدة مثل؛ التدريب في مكان العمل، التمرير على الوظائف المختلفة، الالتحاق ببعض المعاهد المتخصصة إلى آخره.

وينحصر الفارق الأساسي بينها وبين برامج التنمية الإدارية في أن الأخيرة تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة برسم السياسات العامة للمنظمة في حين أن برامج الإدارة الإشرافية تهدف إلى تنمية القدرات المتعلقة بكيفية تنفيذ هذه السياسات.

٣- برامج المتدربين الإداريين:

تعمل هذه البرامج على اجتذاب خريجي الجامعات أو من هم على وشك التخرج وإلحاقهم ببرامج تدريبية غير رسمية بحيث يمكن تعيينهم في وظائف إدارية بعد انتهاء التدريب وفقاً للشروط الملائمة لكلا الطرفين. وعادة ما تشمل هذه البرامج خلفية عامة عن المنظمة وكذلك بعض الأعمال المحددة لزيادة خبرات هؤلاء الدارسين . كذلك تتضمن هذه الطريقة إلحاق كل متدرب بقسم أو إدارة معينة لتنمية بعض الخبرات المتخصصة فيهم.

٤- برامج التثقيف العام:

تهدف هذه البرامج إلى تلبية احتياجات الأفراد من النواحي الاجتماعية والترفيهية، أي أنها برامج مكملة للبرامج التخصصية التي ترتبط بسأداء العمل، تهدف برامج التثقيف العام إلى تنمية كل ما يتعلق بتكوين المواطن الصالح في كل المواقع حيث تتعدد هذه البرامج لتشمل كثيراً من نواحي النشاط المختلفة مثل فن الديكور والتصميم والأدب وأشغال الزخرفة والتصوير والتمريض والإسعاف الأولي والحرف اليدوية المختلفة.

٥- برامج التكيف:

وتهدف هذه البرامج عادة إلى زيادة قدرة العاملين على التكيف مع المنظمة التي يعملون بها..

٦- برامج تنمية المهارات:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف محددة، وهي وظائف عادة ما تتضمن القيام بعمليات أو أنشطة محدودة لا تتطلب الكثير من المعرفة الفنية.

٧- البرامج التخصصية:

تهدف هذه البرامج إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء وظائف فنية محددة. وعادة ما توجه هذه البرامج إلى تنمية الكثير من المهارات الفنية المتخصصة مثل برامج تدريب المحاسبين ومهندسي ضبط الجودة والعاملين بالشئون القانونية والعاملين بشئون الأفراد. إلى آخره..

٨- برامج المهارات السلوكية:

تهدف هذه البرامج إلى تزويد المتدربين بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري ومحدداته. ويرجع السبب في ذلك إلى أن المعرفة المتخصصة وحدها لا تكفي لرفع مستوى الأداء، ذلك أن الأداء يرتبط أيضاً بالقدرة على تفهيم العنصر البشري القائم بالعمل. ولا شك أن مثل هذه البرامج يجب أن توجه إلى كل العاملين بالمنظمة، وخصوصاً أولئك الذين يشغلون مراكز رئاسية وعلى جميع المستويات، ذلك أن نجاح أي رئيس في تحفيز مروضيه على الأداء الجيد يرتبط بقدرته على إحداث التأثير المطلوب عليهم والذي يرتبط بقدرته على تفهم أنماطهم السلوكية المختلفة.

ثالثاً: النواحي التنظيمية الخاصة بالتدريب

هناك عدة أشكال تنظيمية تأخذها عملية التدريب ننتدرج من البساطة إلى

التعقد وهي:

- أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أية مساعدة خارجية.
 - أن يتولى مساعد الرئيس المباشر القيام بالتدريب دون أية مساعدة خارجية.
 - أن يتولى الرئيس المباشر القيام بالتدريب بمساعدة متخصصين في هذا المجال.
 - أن يتولى أحد الخبراء المتخصصين في مجال التدريب هذه المهمة بناء على دعوة مباشرة من الرئيس المباشر.
 - أن يتولى القيام بمهمة التدريب جهاز متخصص خارجي كأحد مراكز التدريب.
- إن المفاضلة بين البدائل السابق ذكرها تتوقف على عدد من العوامل

أهمها:

- عدد العاملين بالمنظمة.
- عدد من يراد تدريبهم.
- مدى توافر الكفاءات التدريبية للرؤساء المباشرين داخل المنظمة.
- تكلفة عملية التدريب داخل المنظمة مع مقارنتها بتكلفة التدريب الخارجي.
- مدى توافر المرونة اللازمة لدى مراكز التدريب ومعاهده الخارجية للوفاء باحتياجات المنظمة المعنية.
- مدى توافر الإيمان والوعي الحقيقي بأهمية التدريب لدى العاملين بالمنظمة وخاصة أفراد الإدارة العليا والوسطى.

سواء تم للتدريب دأخل المنظمة أو أأارجيا فإن الأمر أأحتاج إلى كلا الحالتين إلى ضرورة إنشاء وحدة تنظيمية يطلق عليها (إدارة أو قسم التدريب) ولا شك أن حجم هذه الوحدة ومستواها التنظيمي دأخل المنظمة يتوقف على حجم الأنشطة التي سوف تتولاها وكذلك على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها.

رابعاً: النواحي الفنية الخاصة بالتدريب

تتأخص النواحي الفنية المرتبطة بالتدريب في مجموعة من الخطوات يمكن إيجازها على النحو التالي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية:

ويقصد بذلك تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين الذين يراد تدريبهم حتى يمكن إكسابهم المهارات والمعارف والاتجاهات المطلوبة لرفع درجة فاعلية المنظمة. وعليه فإن مجرد تحديد الأعداد والنوعيات من العاملين لا يعتبر كافياً في حد ذاته، وإلا أصبح التدريب هدفاً في حد ذاته، ذلك أنه يجب الربط بين هذه الأعداد والنوعيات من ناحية وبين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لتطوير المنظمة من ناحية أخرى، وفي هذه الحالة يصبح التدريب وسيلة لزيادة الفاعلية الكلية للمنظمة.

ويمكن تحديد احتياجات التدريب بعدة طرق، حيث يستطيع الرئيس المباشر القيام بحصر احتياجات الإدارة أو القسم من خلال إلمامه بمزايا كل من يعملون معه وعيوبهم، كما أنه يمكن القيام بذلك العمل بطريقة أكثر موضوعية من خلال التحليل الدقيق لتقارير تقييم الأداء، كما يمكن أيضاً حصر الاحتياجات التدريبية من خلال العاملين أنفسهم وذلك بسؤال كل منهم عن نقاط الضعف التي يدور التغلب عليها لبلارتفاع بمستوى أدائه، كذلك فإنه يمكن معرفة الاحتياجات من خلال تحليل بعض المؤشرات المرتبطة بالعمل مثل انخفاض معدلات الإنتاج. وارتفاع نسب استخدام المواد وزيادة معدلات أعطال الآلات... إلى أخرى. وأخيراً يمكن التعرف

على الاحتياجات التدريبية أيضاً من خلال الملاحظة الخارجية لكيفية أداء العاملين لعملهم.

٢ - تصميم الدورات التدريبية:

ويقصد بذلك التحديد الدقيق لمضمون أو محتوى الدورة ذاتها، الأمر الذى يرتبط ارتباطاً وثيقاً باحتياجات التدريب، كما يرتبط بعدة أشياء أخرى كالفترة الزمنية للدورة وعدد المتدربين ومكان عقد الدورة واشتراطات الترشيح إلى آخره. وبطبيعة الحال فإنه لا يمكن كتابة محتوى أى دورة تدريبية من فراغ نظراً لارتباطها بالهدف الذى يكمن وراءها، كما أنه لا يمكن الفصل بين محتوى الدورة من ناحية وبين الأسلوب الذى يستخدم فيها من ناحية أخرى.

٣ - البرمجة الزمنية للدورات:

فيما يتعلق بالدورات الداخلية بالمنظمة أو التى يعقدها مركز متخصص بها فإن الأمر يحتاج إلى ضرورة عمل جدولة زمنية لكافة البرامج على مدار العام. ولاشك أن للجدولة الزمنية عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي:

- القضاء على التضارب فى ترشيح العاملين إلى الدورات المختلفة التى يتم عقدها فى وقت واحد.

- التأكد من أن ترشيح العاملين لا يؤثر على حسن سير العمل وانتظامه.
- مساعدة كل رئيس مباشر على جدولة العمل فى إدارته بشغل مسبق نظراً لعمله المسبق بالفترات الزمنية التى تعقد فيها الدورات، الأمر الذى يؤدي إلى تخفيف حدة الصراع التقليدى بين التنفيذيين والاستشاريين.
- التأكد من أن الدورات يتم عقدها فى الوقت الذى تقل فيه ضغوط العمل (مثال ذلك عدم عقد دورات للحاسبين فى الشهور الثلاثة الأولى من كل عام نتيجة لضغط العمل الخاص بإعداد الموازنات).
- إحداث درجة عالية من التتميق بين المتدربين فى الدورات المختلفة بحيث تمهد كل دورة لإنتاج الأخرى.

٤ - الاختيار:

ويقصد بذلك اختيار كل من المدربين والمتدربين وطالما أن هناك حصراً دقيقاً للاحتياجات التدريبية الفعلية فإن اختيار المتدربين لن تكون مشكلة على الإطلاق إلا أن الأمر قد يتطلب نوعاً من التنسيق في عملية اختيارهم إذا زاد عددهم عن العدد الذي يمكن استيعابه في الدورة أو الدورات على مدار فترة زمنية معينة. وفي هذه الحالة فإن الرئيس المباشر يحق له أن يضع عدداً آخر من الاشتراطات حتى يمكنه إتمام عملية الاختيار دون أى تمييز. أما بالنسبة للمدربين فقد يتم اختيارهم من بين الممارسين لمهنة الإدارة سواء من داخل المنظمة المعنية أو من منظمات أخرى أو من بين محترفي مهنة التدريب سواء داخل الجامعات أو خارجها. وفي جميع الأحوال فإنه يجب أن يكون الاختيار دقيقاً ذلك أن فاعلية التدريب تتوقف إلى حد ما ليس على المادة التدريبية فحسب ولكن على أسلوب كل مدرب في العطاء.

خامساً: التقييم العام للوظيفة

يعتبر مفهوم التدريب والتنمية الذاتية للعاملين في مجال أعمالهم من المهام الفنية الرئيسية التي تقع على عاتق كل رئيس والتي دائماً ما تعكس أهمية مفهوم، خلق الصقوف القيادية التالية.

إن الممارسة العملية للتدريب بقدر ما أفادت بقدر ما أشارت الكثير من الشكوك حول مدى فاعليته ولعدة أسباب بعضها يتعلق بالمنظمة والبعض الآخر يتعلق بمراكز ومعايير التدريب ذاتها.

وعلى الرغم من عدم وضوح الرؤية بالنسبة لمفهوم التدريب إلا أنه يظل أحد المهارات الفنية الأساسية التي يجب أن يكتسبها الفرد حتى يكون أكثر فاعلية، ذلك أن التركيز على القدرات المكتسبة وخاصة تلك التي يتعلمها الفرد في مجال عمله أمر يدخل في صميم قضية التدريب والتنمية.

هذا وتعتبر مشكلة قياس فاعلية التدريب من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

- عدم معرفة ما يجب قياسه على وجه التحديد.
 - عدم توافر أساليب القياس.
 - عدم توافر عنصر الصدق والدقة الإحصائية في المقاييس بوجه عام.
 - تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
- وتعتبر هذه النقطة الأخيرة من أهم المشاكل التي تواجه عملية التقييم. ولقد جرت العادة على تقييم عدد محدود من العناصر ترتبط جميعها بطريقة إدارة العملية التدريبية ذاتها مثل، طول البرنامج التدريبي وتوقيته، محتوى الدورة، نوعية المحاضرين، وطرق التدريب. إلى آخره، ومما يلاحظ على ذلك أن هناك افتراضاً ضمنياً مؤداه وجود علاقة واضحة بين فاعلية التدريب من ناحية وبين هذه العوامل من ناحية أخرى، الأمر الذي قد لا يكون صحيحاً أو قاصراً على الأقل.

ولا شك أن فاعلية العملية التدريبية ترتبط بعدد آخر من العوامل مثل المتدرب نفسه وبيئة العمل التي يعمل فيها ومدى توافر الدافع الفردي لديه على التدريب والتعلم.

مما سبق يمكن القول أن محددات فاعلية التدريب تكاد تنحصر في ثلاث مجموعات من العوامل هي:

- الدافع الفردي على التدريب.
 - بيئة العمل.
 - إدارة العملية التدريبية.
- وعليه فإن تقييم فاعلية التدريب أمر يتطلب ضرورة بناء نموذج خاص بالفاعلية قبل الحديث عن عملية القياس ذاتها، ويرى هذا الكاتب أن فاعلية التدريب تتحدد ليس فقط بالعوامل المشار إليها، وإنما بطبيعة التفاعل بينها.

وبصفة عامة يمكن القول أنه إذا توافر الدافع على التدريب في الوقت الذي تكون فيه بيئة العمل بيئة جيدة وفي الوقت الذي تتم فيه إدارة العملية التدريبية بكفاءة ، فإنه يمكن التنبؤ بارتفاع درجة فاعلية التدريب ، والعكس صحيح . ومن ناحية أخرى فإن هذا الكاتب يعتقد أنه إذا قمنا بتحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل فإن إدارة العملية التدريبية، كأحد العوامل المحددة للفاعلية، سوف تأتي في المؤخرة، ويرجع ذلك إلى الاعتقاد الشخصي بأن الفرد وبيئة العمل هما المحركان الأساسيان لفاعلية العملية التدريبية.

وقد أجريت دراسة ميدانية لاختبار مدى صحة هذا النموذج^(١) على المستويات الإدارية الثلاث بقطاع البترول وهي الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في جمهورية مصر العربية. وعلى الرغم من اختلاف المستويات الإدارية وتعدد الشركات موضع الدراسة داخل هذا القطاع فقد أثبتت النتائج النهائية أن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب وكذلك بيئة العمل، كما أشارت هذه النتائج أيضاً إلى وجود إجماع عام على عدم أهمية إدارة العملية التدريبية ذاتها.

ولا شك أن هذه النتائج تأتي كلها عكس ما هو وارد في أذهاننا عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية، وكيفية إدارتها وتنظيمها، فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة عدم أهمية هذا البعد ومشييرة إلى أهمية العوامل الأخرى، والتي لم تكن تؤخذ في الاعتبار.

وبصفة عامة فإنه لا يمكن الاعتداد بنتيجة هذه الدراسة وتعميم ما أسفرت عنه من نتائج، إذ أن الأمر يتطلب إجراء المزيد من الدراسات في المستقبل.

^(١) دكتور راشد . د. الجليل مكرم التدريب الإداري في مصر دراسة تطبيقية على قطاع البترول، رسالة دكتوراه غير منشورة ١٩٧٨.

ومن المشاكل التي يثيرها موضوع التدريب أيضا مدى تفهم القائمين عليه لكافة أبعاده، ومن المنطقي القول أنه إذا لم تكن هناك معرفة تامة بوظيفة التدريب فإنه لا يمكن للقائمين عليها ممارستها بشكل فعال ذلك أن فاقد الشيء لا يعطيه. ومن هذا المنطلق فقد قام هذا الكاتب بإجراء دراسة ميدانية في عدد من شركات قطاع العام بهدف دراسة مدى إلمام القائمين على هذه الوظيفة بأبعادها وقد استخدم الباحث صحيفة استقصاء لقياس الأهداف التالية:

- مدى إلمام المستفيدين (مديرو إدارات التدريب) بدرجة تناسب عدد من طرق التدريب مع مجموعة من الأهداف التدريبية.

- مدى تناسب طرق التدريب المستخدمة مع المستويات الإدارية المختلفة. وقد اشتملت طرق التدريب موضع الدراسة للطرق الآتية، المحاضرة وتمثيل الأدوار وتدريب الحساسة والتعليم المبرمج ودراسة الحالات، كما اشتملت أهداف التدريب على الأهداف التالية:

- نقل المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- زيادة مهارات التعامل مع الآخرين.
- تغيير الآخرين.
- حل المشاكل.

وقد أعطى لكل مستقصى مقياسا مكونا من خمس نقاط بحيث تعبر النقطة (١) عن عدم الموافقة وتندرج الأرقام صعودا بحيث تعبر النقطة (٥) على الموافقة التامة.

وبالنسبة للهدف الأول والخاص بمدى إلمام المستفيدين بمدى تناسب طرق التدريب المشار إليها مع الأهداف التدريبية موضع الدراسة فقد قام الباحث بعد تحليل بيانات جميع الاستقصاءات بحساب المتوسطات العامة بعد ترجيحها والتي تعبر عن رؤية مديري إدارات التدريب للعلاقات بين طرق التدريب وأهدافها.

إلا أنه حتى يمكن التحقق من مدى صحة هذه المتوسطات من الناحية الأكاديمية فقد قام الباحث بافترض علاقات محددة بين طرق التدريب وأهدافه وذلك من واقع الدراسات والكتابات النظرية في هذا المجال، بحيث تم إعطاء أرقام معينة تحدد قوة هذه العلاقات. وقد قام الباحث بعد ذلك بإعادة تحليل المتوسطات العامة المرحجة وفقا لهذه الأرقام الافتراضية، وذلك لتحديد درجة التوافق بين آراء المستقصين وبين هذه الافتراضات النظرية وحيث أن عدد طرق التدريب المستخدمة بلغ ثمانية طرق وأن أهداف التدريب التي شملها الاستقصاء بلغت خمسة أهداف، فقد بلغ عدد العلاقات الإجمالية أربعين علاقة. وبعد التحليل الإحصائي اتضح أن هناك خمس علاقات صحيحة فقط، وهذا يدل على عدم إلمام القائمين على وظيفة التدريب بالأبعاد الأساسية له.

أما بالنسبة للهدف الثاني، فقد قام الباحث بحساب المتوسطات العامة المرحجة التي تعبر عن آراء المستقصين، كما سبقت الإشارة، ثم نهج نفس الأسلوب السابق الإشارة إليه فيما يتعلق بقياس مدى مناسبة كل أسلوب من أساليب التدريب مع مستويات الإدارية موضع الدراسة. وحيث إن عدد الأساليب التدريبية المستخدمة ثمانية وعدد المستويات الإدارية ثلاث، فقد بلغ مجموع العلاقات موضوع التحليل أربعة وعشرين علاقة. وقد دلت نتائج الدراسة على صحة آراء المستقصين فيما يتعلق بخمس علاقات فقط. وهذا يدل مرة أخرى على جهل القائمين على وظيفة التدريب بالأبعاد الأساسية له أيضا، وعلى ذلك فإنه ليس من المتوقع أن تؤدي هذه الوظيفة بالكفاءة المطلوبة إلا إذا تم إعداد مديري التدريب وتدريبهم هم أنفسهم أولا.

الترقى

يمكن تعريف الترقى بأنه عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى. وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر والمربح. وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل؛ حجم المكتب، مقدار السلطات الممنوحة، لقب الوظيفة، حرية الحركة في اتخاذ القرارات، والعمل في ظل إشراف عام.

وبشكل عام تعتبر الترقية بمثابة أحد الدوافع النفسية التي تهتم الكثير ولـو بدرجات متفاوتة، وذلك كتعبير عن مستوى الطموح الذي دأب ما يسعى الفرد إلى تحقيقه. وذلك بالإضافة إلى أن الترقى في حد ذاته يعطى للعمل معنى ومضموناً جديداً.

وكما سبقت الإشارة فإن الترقية تعنى أن يشغل الفرد وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمسئولية والمربح، إلا أنه عادة ما يحدث نوعاً من الخروج على هذه القاعدة حين قيام الإدارة بوضع نوعاً معيناً من التتابع لنفس الوظيفة الواحدة حتى يمكن للأفراد أن يتدرجوا إليها كنوع من الترقية، لأن هذا يعنى في حقيقته عدم وجود أى تغييرات حقيقية من حيث طبيعة العمل أساساً، الأمر الذى يجعل الترقى عملية صورية. ومن الأمثلة على ذلك أن يقال على سبيل المثال. باحث أول وباحث ثان وباحث ثالث، ومراجع أول وثاني وثالث، في نفس الوقت الذى لا تتغير في طبيعة العمل على الإطلاق.

وبالرغم من ذلك فإنه يقع على عاتق الإدارة مهمة وضع فواصل محددة بين الوظائف المتدرجة ثم العمل على تدويرها. وعادة ما تقوم المنظمات في حالة تشابه الأعمال الداخلة في نطاق الوظائف المتدرجة بالقول أن الفروق ترجع إلى الاختلاف في درجة تعقد العمل، وما يرتبط بذلك من اختلاف في السلطة

والمسؤولية. وبغض النظر عن كل ذلك فإن هذا النوع من التدرج فى الوظائف يؤدى إلى الكثير من الالتزامات المالية التى تقع على عاتق المنظمة.

وفى مصر فإن فكرة التدرج فى الوظائف تعتبر أحد المشاكل الأساسية التى تواجه العديد من المنظمات حيث أصبح هذا التدرج فى الكثير من الأحيان تدرجاً وهمياً. وقد لا يرجع هذا إلى نوع من الجهل الإدارى بقدر ما يرجع بدوره إلى تكسب العمالة عند مستويات تنظيمية معينة نتيجة لسوء توزيع القوى العاملة وعدم وجود الاعتمادات المالية الكافية المرتبطة بخلق وظائف حقيقية شاغرة.

الترقية من الداخل والتعيين من الخارج

لاشك أن ذلك يؤثر الموال الخاص بالسياسة التى يجب مراعاتها حين وجود بعض الوظائف الشاغرة. ففى الوقت الذى يمكن فيه شغل هذه الوظائف من العاملين داخل المنظمة، فإنه يمكن أيضاً التعيين لها من الخارج. وعليه فإنه توجد سياستان لكل منهما مزاياها وعيوبها، هذا ويمكن الرجوع إلى هذا الجزء تفصيلاً فى الجزء السابق الخاص بالاختيار.

نظام الترقى الخاص بالأفراد الإدارة والأفراد المهنيين:

يتكون نظام الترقية الخاص بهؤلاء من مجموعة من المكونات الأساسية

يمكن إجمالها فيما يلى:

- سياسة الترقية.
- تحديد قنوات الترقى.
- الاختبار والاختيار.
- التدريب والتنمية.

ومن أهم ما يثار فيما يتعلق بسياسة الترقى هو أن تقرّر الإدارة ما إذا كانت ستقوم بشغل الوظائف الخالية من بين العاملين داخلها. أم تقوم بشغلها بالتعيين من الخارج.

كذلك من بين الأسئلة التي تثار حين وضع سياسة الترقى هو أن تحدد إدارة المنظمة ما إذا كانت ستلجأ إلى التركيز على الشهادات الجامعية أو التركيز على الخبرة العملية.

كذلك من بين ما يثار حين وضع السياسة الخاصة بمنح العلاوات مما إذا كان يتم منحها عند الترقية أم لا وكذلك مقدارها. وذلك نظراً لأهمية منح مثل هذه العلاوة عند الترقى.

وفيما يتعلق بقنوات الترقى فلا شك أنه يجب تحديدها وتسجيلها. ولا شك أن تحديد قنوات الترقى بما تحمله من علاقات بين الوظائف التى تكونها أمر يرتبط بعملية تحليل الوظائف ذاتها، وعلى ذلك فإنه من المنطق القول أن التسايع بين الوظائف التى يرقى إليها الفرد لابد وأن يرتبط بما يسمى بالمجموعات الوظيفية المتجانسة، فعلى سبيل المثال يمكن القول أن المجموعة الوظيفية التى تشكل سلم الترقى من المحاسبين تبدأ بوظيفة كاتب حسابات ثم محاسب ثالث ثم محاسب ثانى ثم محاسب أول ثم مراجع ثم وكيل قسم الحسابات ثم رئيس قسم الحسابات وهكذا... وبالرغم من ذلك فقد تولج المنظمة بعض المشاكل التى تتعلق بعدم التجانس فى الوظائف بحيث تصبح قناة الترقى غير واضحة.

أما فيما يتعلق باختيار الأفراد للترقى فهو أمر يرتبط بعملية تقييم أدائهم حيث يتم تسجيل خبراتهم ومهاراتهم والتقييم الخاص بأدائهم الفعلى فى سجلات خاصة بذلك يتم حفظها فى إدارة الأفراد.

ومن الطبيعى أن نتوقع اختلافات فى إجراءات الاختيار من منظمة لأخرى، إلا أن مثل هذا القرار عادة ما يتم اتخاذه بمعرفة لجنة خاصة يتم تشكيلها من مجموعة من الرؤساء وذلك بالإضافة إلى أحد المسؤولين فى إدارة الأفراد. حيث يتم مراجعة وتقييم كل ما يتم ترشيحه للترقى. وفى بعض الأحيان فإنه قد يطلب من إدارة الأفراد القيام بترشيح الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة الخالية.

وتقوم بعض المنظمات باتباع سياسة الإعلان حين شغل الوظائف الخالية وخاصة من بين العاملين داخل المنظمة. وهذا يتطلب عمل إعلان داخلي يتضمن بيان بالوظائف الشاغرة، ومسمياتها وواجباتها والأجر الخاص بها وكذلك مواصفات شغلها، ويتم وضع هذه الإعلانات في أماكن متعارف عليها لجميع العاملين، حيث يقوم الأفراد الراغبين في الحصول على مثل هذه الوظائف بترشيح أنفسهم على نماذج خاصة معدة لذلك، حيث يمكن تصفيتهم بشكل مبدئي من خلالها. أما القرار النهائي الخاص بالاختيار فعادة ما يتخذه المدير الذي يوجد لديه الوظيفة الشاغرة المعلن عنها ولا شك أن هذا النظام يتميز بالعدالة حيث يتمكن كل شخص من التقدم لشغل الوظيفة الشاغرة التي يرغبها.

أما بالنسبة لتدريب وتنمية الأفراد بمنطقة الاستثمار في الموارد البشرية بحيث يمكن توقع نوع من الفائدة حينما يتم ترقية الأفراد. فلاشك أن التخطيط السليم للعملية التدريبية يؤدي إلى الاختيار السليم للأفراد لشغل وظائف أعلى داخل منظماتهم.

هناك العديد من المعايير التي تستخدم بصفة رسمية في عملية الاختيار لشغل الوظائف الأعلى داخل المنظمة. وتتمثل هذه المعايير في مجموع القرارات المطلوبة لشغل الوظيفة وأهمها القدرة على الأداء والقدرات المحتملة لتحمل كافة المسؤوليات. وفي بعض الأحيان قد يضاف إليها بعض المعايير الأخرى مثل طول مدة الخدمة، التعليم، التدريب وكل ما يتعلق بخبرات العمل السابقة، ولا شك أن التقييم الذي يقوم بعمله الرئيس المباشر في العمل يعتبر من بين المعايير الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار وخاصة إذا تم هذا التقييم وفقاً لنظام موضوعي سليم.

وبالإضافة إلى هذه المعايير الرسمية فهناك مجموعة أخرى من المعايير التي عادة ما تؤخذ في الاعتبار بشكل غير رسمي، وهي تلك المعايير التي ترتبط بجميع المعلومات المتعلقة بالتكوين النفسي والاجتماعي للمرشح للوظيفة الخالية

مثل القدرة على التأثير على الآخرين حين التعامل معهم والقدرة على التأثر بهم، ومثل القدرة على الإنصات الجيد، القدرة على مواجهة الضغوط، والأبعاد المختلفة الشخصية ومدى قدرتها على التكيف مع المواقف المختلفة.

وحين اختيار الأفراد للترقى لوظائف الإدارة العليا، فإن الإدارة عادة ما تميل إلى اختيار الأفراد الذين يتشابهون معها، الأمر الذي يؤدي إلى إدخال بعض العناصر الإضافية كمعيار للاختيار مثل درجة الولاء للمنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن الفرد الذي يقوم بعملية الاختيار عادة ما يركز على اختيار أولئك الذين يتشابهون ويتفقون معه في آرائه بغض النظر عما إذا كان ذلك أمراً شعورياً أم غير شعوري، وهذا نوع من التحيز المنطقي المتوقع الذي يجب الحذر منه.

ونظراً لخطورة وأهمية عنصر الموضوعية في الاختيار، فإن بعض المنظمات تقوم باتباع طريقة "مركز التقييم" لتقييم المرشحين ومركز التقييم هذا هو عبارة عن مكان يوضع فيه جميع المرشحين حيث يتم اختبارهم من واقع الاختبارات التحريرية، المقابلات الشخصية، والتمارين العملية. هذا وتقوم مجموعة من المتخصصين بملاحظة وتقييم المرشحين حيث يتم إصدار الأحكام الجماعية الخاصة بقدرات هؤلاء الأفراد واحتمالات نجاحهم مسترشدين في ذلك بالدرجات التي يحصلون عليها في هذه الاختبارات.

وعادة ما يشمل هذا النظام للاختبار على ما يلي:

- مقابلة شخصية لمدة ساعتين.
- تمارين عملية.
- كيفية حل مشاكل العملية الإنتاجية في ظل مواقف محددة.
- موقف عملي يتضمن تقييم بعض الأشخاص بهدف الترقى.
- اختبارات أسقاطية لدراسة الشخصية.
- اختبارات القدرات.
- استقصاء خاص بتاريخ المرشح.

نظام الترقى الخاص بالعمال النقابيين:

من الناحية التاريخية لم تكن هناك أية سياسة موضوعية تتبعها المنظمات فى ترقية عمالة الإنتاج بها وخاصة قبل تكوين النقابات العمالية، حيث كانت الإدارة تتمتع بسلطات مطلقة تجاه هؤلاء العمال فيما يتعلق بتعيينهم وترقيتهم وفصلهم من العمل. ولقد كان ذلك أحد محاور الصراع الأساسية بين الإدارة من ناحية وبين العمال من ناحية أخرى، حيث كان الصراع بمثابة أحد الأسباب الرئيسية التى دفعت العمال نحو تكوين النقابات العمالية للدفاع عن مصالحهم.

وبغض النظر عن درجة التشابه والاختلاف بين التكوينات النقابية فى مصر مقارنة بالخارج، فإن مشكلة ترقية عمالة الإنتاج عادة ما ترتبط بعاملين أساسيين وهما: الأقدمية والكفاءة.

ونظراً لأن التنظيمات السياسية بطبيعتها تسعى دائماً إلى الاحتفاظ بعضوية كبيرة من العاملين بالمنظمة داخلها، فإن ذلك عادة ما يؤدى بالنقابة العمالية إلى التركيز على عنصر الأقدمية حين الترقية نظراً لما ينطوى عليه ذلك من حفاظ على وحدة الصف بها.

وبنفس المنطق فإننا نجد أن المنظمة هى منظمة اقتصادية بطبيعتها. بمعنى أنها دائماً ما تسعى إلى تحقيق الأرباح وزيادتها بشكل مستمر، الأمر الذى يؤدى بها إلى التركيز على عنصر الكفاءة حين الترقية، ومن هنا ينشأ الصراع بين كلا الطرفين.

ويمكن القول أن مثل هذه المشكلة ليست حكراً على وظائف عمالة الإنتاج فقط، ولكنها تشكل أحد مشاكل الترقية بالنسبة للعمال الإداريين فى مصر أيضاً، حيث دائماً ما يثور الصراع بين الخبرة، والمؤهل الجامعى باعتبار أن الخبرة هى تعبير عن الأقدمية وأن المؤهل الجامعى هو تعبير عن الكفاءة.

ومثل هذه المشكلة عادة ما يتم حلها بالنسبة لعمالة الإنتاج في الخارج من خلال التفاوض المباشر بين الإدارة والنقابة العمالية، حيث يتم الاتفاق بين كلا الطرفين على الشروط التي ترضى كل منهما.

وفي مصر أدت هذه المشكلة إلى ظهور العديد من المشاكل الأخرى بين العاملين ككل من ناحية وبين القوانين المنظمة للعمل من ناحية أخرى، وقد قامت الدولة من خلال التعديلات القانونية الخاصة بالرسوب الوظيفي بمحاولة معالجة هذه المشكلة إلا أن هذه المحاولات باءت جميعها بالفشل ولم تؤدي إلى حل أى منها، بل أدت إلى تفاقمها وخاصة بالنسبة لحملة المؤهلات العليا والمؤهلات المتوسطة، وبالرغم من صعوبة حل هذه المشكلة، إلا أنه من خلال التفكير الموضوعي فإنه قد يمكن التغلب على معظمها، ولاتك أن الحل السليم لمثل هذه المشكلة لا بد وأن يأخذ في الاعتبار كل من عنصرى الكفاءة والأقدمية، أو المؤهل الجامعى والخبرة معاً.

وقد اتبعت بعض المنظمات أسلوباً يقضى بتوزيع عدد إجمالى من الدرجات على كل من العنصرين الخبرة (الأقدمية) وكذلك الكفاءة (المؤهل العلمى) على أن يعاد توزيع هذه الدرجات مرة أخرى داخل كل عنصر. ثم تقوم الإدارة بتقييم جميع المرشحين للترقية وفقاً لهذا النظام، ثم تقوم فى النهاية باختيار المرشح الذى يحصل على أكبر مجموعة من الدرجات بالنسبة لكلا العنصرين مجتمعين، وبذلك يمكن إرضاء جميع المرشحين. باعتبار أن أساس الاختيار كان أساساً موضوعياً.

العلاقات الاجتماعية

تعتبر العلاقات العمالية أحد الوظائف الهامة التي تباشرها إدارة الأفراد داخل المنظمة وتهدف هذه الوظيفة بشكل عام إلى زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع العاملين بشكل يؤدي إلى الاستفادة المشتركة لكليهما، وحتى يمكن لإدارة الأفراد اكتساب القدرة على فهم العلاقات العمالية وكذلك التعامل مع العاملين بكفاءة، فإنها يجب أن تكون قادرة على الإلمام بالمنظمات غير الرسمية بشكل عام وعلى التفاوض مع العمال ونقاباتهم بشكل خاص، وعليه فإننا سوف نتعرض في هذا الجزء لمفهوم الجماعات وكذلك مفهوم التفاوض على التوالي.

أولاً: مفهوم الجماعات والتنظيم غير الرسمي

تعكس نظريات الدافعية العديد من الحاجات من بينها الحاجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب أو حاجات الانتماء والتي تعكس جميعها الطبيعة البشرية ممثلة في عدم قدرة الفرد، بل وعدم رغبته أيضاً، في أن ينزل بعيداً عن الآخرين الذين يحيطون به من كل جانب وفي كل لحظة من لحظات حياته، وبالنظر إلى طبيعة وظيفية الأفراد، فإنه يصبح من الضروري أن نمر مروراً خاطفاً على هذه الحاجات، لذلك فإننا سنحاول الآن التعمق قليلاً فيها وذلك من خلال دراسة الجماعات، أخذين في الاعتبار أن وظيفة الأفراد لا تنظر إلى العاملين كأفراد، وإنما كجماعات أيضاً.

تعريف الجماعة:

قد لا يكون هناك أي تعريف شامل يعكس الخصائص المرتبطة بالجماعة، لذلك فإنه قد يكون من المفيد توضيح هذه الخصائص بدلاً من محاولة إيجاد تعريف محدد لها.

١- الجماعة هي مجموعة من الأفراد تربط بينهم العديد من العلاقات الوصفية التي تحدد بدورها نوع الجماعة ذاتها مثل: العائلة، النقابة، اللجنة السياسية ... إلى آخره.

٢- يجب أن يرتبط أفراد الجماعة ببعضهم البعض بطريقة محددة وواضحة. وعلى ذلك فإن التشابه أو التقارب بين الأفراد ليس هو العامل الذي يحدد انتمائهم إلى مجموعة واحدة أم لا. بل أنه نوع من التفاعل الاجتماعي والأنواع الأخرى من العلاقات المتداخلة بينهم هو الذي يحدد هذا الانتماء وقوته.

٣- لا يعتبر التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة كافياً للدلالة على وجوده، بل أنه تكرار حدوث هذا التفاعل، وهذا يعني أنه من الضروري أن يتفاعل أفراد الجماعة مع بعضهم البعض أكثر من تفاعلهم مع الأفراد الخارجيين، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خلق الكثير من التوقعات التبادلية بين أفراد الجماعة، كما أنه يؤدي إلى تقوية شعور كل فرد بالانتماء إليها.

٤- كذلك حتى يتولد الشعور بالانتماء بين أفراد الجماعة الواحدة فإنه يجب أن تربطهم ببعضهم البعض روابط عاطفية.

٥- يجب أن يكون الانتماء إلى الجماعة أمراً مجزياً، وهذا لمن يتلأى إلا إذا أدرك الأعضاء أن لهم أهدافاً مشتركة يحاولون تحقيقها، وهذا لمن يتلأى بدوره أيضاً إلا إذا شعر كل عضو أنه فنى محاولته لتحقيق أهدافه الشخصية إنما يساعد باقي الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية أيضاً.

تعنى هذه الخصائص أن الجماعة هي تكوين اجتماعي، يقوم على ضرورة توفر مجموعة من الخصائص ييسر أفرادها بحيث كلما زاد عدد الخصائص التي يتمتع بها أفراد الجماعة الواحدة كلما قويت العلاقة بينهم،

وكلما أصبحت الجماعة أكثر تماسكاً، هذا ويمكن القول أنه من المتوقع أن تكون الآثار التي تتركها عضوية الجماعة على الفرد العضو أكثر قوة كلما كانت

قواعد السلوك التي تضعها الجماعة موضع احترام وتطبيق من قبل أفراد الجماعة ذاتها. إلا أن ذلك لا يعنى المشاركة التامة لكل عضو فى جميع أنشطة الجماعة التى ينتمى إليها، إذ أن ذلك لا يتوقف على الفرد العضو فقط وإنما يتوقف على نوع الجماعة أيضاً، فعلى سبيل المثال تجد أن مشاركة أفراد جماعة ما مثل العائلة فى النواحي المالية عادة ما تكون أكبر من مشاركة أفراد جماعة أخرى مثل اللجنة النقابية فى نواح مشابهة.

كذلك فإن عضوية للجماعة تخلق ما يسمى "بعلاقات التبعية التبادلية" بين الفرد العضو والجماعة بهدف تحقيق أهداف معينة، وهذا يتنافى مع ما توصل إليه التون مايو من أن الجماعة هى السلطة العليا والطرف الأقوى الذى يتسدد الموقف دائماً، ذلك أن الجماعة قد لا تكون طرفاً قوياً على الإطلاق إذا لم يكن الفرد راغباً فى الانتماء إليها.

أنواع الجماعات:

قد تتكون الجماعة من عدد محدود من الأفراد حيث يطلق عليها لفظ "الشال" كما قد تتكون الجماعة من عدد أكبر من الأفراد أيضاً، وفى داخل أى تنظيم رسمي، فإن التنظيم غير الرسمي عادة ما يتكون من جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر، فأماء المخازن على سبيل المثال "شلة" واحدة داخل جماعة أكبر هى إدارة المخازن، وهذه الأخيرة تعتبر بمثابة جماعة أخرى داخل جماعة أكبر هى "إدارة المشتريات" وهكذا. وعلى ذلك فهناك نوعان من العلاقات وهما العلاقات داخل الجماعة *Intra Group Relation* والعلاقة بين الجماعات *Inter Relations Group* وبالتالى فإن التضارب قد ينشأ داخل الجماعة الواحدة كما قد ينشأ بين جماعة وأخرى، وعادة ما ترتبط الجماعات الأصغر حجماً "الشال" بالجماعات الأكبر حجماً داخل التنظيم الواحد مكونة بذلك تنظيماً غير رسمي. إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة انتماء كل عضو جماعة بالجماعة الأكبر أو التنظيم غير الرسمي كله، حيث إن مثل هذا الربط قد يحدث من خلال ممثلى الجماعات الصغيرة أو قادتها فقط.



وإذا قارننا بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي فإننا نلاحظ بعض الاختلافات التي يمكن أجمالها فيما يلي:

- أن للتنظيم الرسمي أكبر في الحجم من التنظيم غير الرسمي نظراً لأن العضوية في التنظيم الأول تفرض على الأعضاء في نفس الوقت السدى لا تفرض فيه في التنظيم الثاني.

- أن للتنظيم الرسمي يتصف بالاستقرار، في حين يتصف التنظيم غير الرسمي بعدم الاستقرار النسبي ويرجع ذلك إلى أن الأول يبنى على أسس واضحة للتنظيم ولا يقوم على اكتاف أشخاص معينين، وهذا هو ما يجب أن يكون، أما الثاني فإنه يبنى على الأشخاص وليس على أسس للتنظيم المعروفة، أضف إلى ذلك أن كثرة دخول الأعضاء الجدد وكثرة خروج الأعضاء القدامى تجعل هذا التنظيم أقل استقراراً.

- أن السلطة في التنظيم الرسمي تتركز في القمة ويتم تفويضها أسفل التنظيم، في حين أنها تتبع من القاعدة في التنظيم غير الرسمي، وهذا هو ما يسمى بـ "نظرية قبول السلطة" Acceptance Theory of Authority.

أهداف الجماعة:

لا تكون الجماعة إلا لتحقيق أهداف معينة لأعضائها والتي يمكن أجمالها

فيما يلي:

١- يتمثل أحد الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تطبيقها في زيادة قدرتها على أداء العمل بفاعلية أكبر، وذلك من خلال تجميع القدرات المختلفة للأعضاء والتنسيق بينها.

٢- كذلك فقد يتم تكوين الجماعات بهدف حل مشكلة محددة. ومن أمثلة هذه الجماعات فرق العمل Task Forces وفرق البحوث Research Teams والأنواع المختلفة من اللجان، وذلك استناداً إلى أنه بالإمكان التوصل إلى الحل الأفضل وكذلك تطبيقه عملياً إذا أعطيت المشكلة لجماعة عمل وليس لفرد واحد.

٣- كذلك تتميز الجماعة بقدرتها على التأثير على الغفير، أفراداً كانوا أم منظمات، وكذلك بقدرتها على المساومة الجماعية وإحراز المكاسب لأعضائها أكثر مما لو قام كل عضو بمفرده بالتأثير على الغير ومساومته، وهذا يفسر ارتباط العمال وتمسكهم بنقاباتهم.

٤- كذلك تتكون الجماعات بغرض العمل كوسيط أو كهيئة تنسيق مثل اللجان المشتركة وكذلك لجان التحكيم التي توضع بين أكثر من فرد من مختلف الإدارات.

٥- كذلك تسعى الجماعات إلى تحقيق مبدأ التطابق السلوكي بين أعضائها، وهذا يستلزم ضرورة وضع القيم التي تعبر عن السلوك الواجب اتباعه من جميع الأفراد، واتخاذ هذه القيم كمعايير يمكن على أساسها تقييم سلوك كل فرد وتحديد المنحرفين Deviants عن أهداف الجماعة. وما يجب ملاحظته أن قدرة الجماعة على المساومة الجماعية مع الغير ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تحقيق هذا المبدأ.

٦- أدى تطور الإدارة بما في ذلك التركيز على مبدأ الكفاية من خلال تطبيق مبدأ التخصص في أداء العمل إلى عملية تمييط السلوك الإنساني ذاته، وبالتالي: إلى الإقلال من الانحرافات السلوكية إلى حد بعيد، الأمر الذي أدى بدوره إلى الحد من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد إلى درجة كبيرة، وحيث إن دراسات نظريات الدافعية أثبتت أهمية الحاجات الاجتماعية للفرد وأهمية إشباعها. لذلك فإن إشباع هذه الحاجات أصبح بمثابة أحد الأهداف التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها.

عادة ما يقوم الأفراد بتكوين تنظيمااتهم غير الرسمية وخاصة في أماكن أعمالهم وذلك بهدف إشباعهم الكثير من الحاجات التي سبقت الإشارة إليها. وعلى ذلك فإن السؤال الهام الذي يواجه التنظيم الرسمي، أي الإدارة على مستوياتها، يتعلق بكيفية التعامل مع مثل هذه التنظيمات. هناك طريقتان في التعامل مع

التنظيمات غير الرسمية أحدهما سلبية والأخرى إيجابية. لا تخرج الطريقة السلبية عن مجرد تجاهل أو محاربة التنظيم غير الرسمي هذا وقد ثبت فشل هذه الطريقة لعدة أسباب. يرجع أحد هذه الأسباب إلى أنه من الصعوبة بمكان، إن لم يكن ممن الخطأ، محاربة الطبيعة البشرية التي لا يمكن لها الحياة في معزل عن الآخرين والتي عادة ما تسعى لإشباع حاجتهم الاجتماعية. كذلك لتضخ من الخبرات السابقة أن كل المحاولات التي بذلتها الإدارة لقمع هذه التنظيمات غير الرسمية باءت بالفشل في الأجل الطويل، حتى وإن أصابها النجاح في الأجل القصير أضف إلى ذلك أن سياسة التجاهل أو القمع تؤدي حتماً إلى خلق اتجاهات سلبية لدى العاملين، وبالتالي تؤثر تأثيراً سلبياً على أدائهم لأعمالهم وخاصة في الأجل الطويل.

إن الطريقة الإيجابية في التعامل مع التنظيمات غير الرسمية تقتضي ضرورة أن تقوم الإدارة بمحاولة كسب هذا التنظيم إلى صفها وليس تجاهله أو محاربته. وحتى يمكن تحقيق ذلك فإنه يجب على الإدارة أن تأخذ في اعتبارها بعض الخصائص الهامة للتنظيم غير الرسمي وهي القيادة والتماسك وثقته على الأداء.

يمكن تعريف القائد في التنظيم غير الرسمي بأنه الشخص الذي يستطيع أن يؤثر تأثيراً عميقاً على أنشطة هذا التنظيم، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير هو غيابة متبادلة بين القائد وأفراد جماعته، وبمعنى أنه لا يؤثر عليهم فحسب بل ويتأثر بهم كذلك. عادة ما ينظر أفراد التنظيم غير الرسمي إلى القائد على أنه:

- واحد منهم، أي الفرد الذي يشاركونه الكثير من خصائصهم وعاداتهم،
- أكثرهم إيماناً، بمعنى أنه أكثر الأفراد إيماناً بالقيم الأساسية للتنظيم غير الرسمي وأكثرهم إكثاراً لذاته.
- وأحسن من فيهم، بمعنى أنه أكثرهم خبرة وقاطعة في إحكام الرقابة على سلوك الأفراد والتنسيق بين أهدافهم والعمل على تحقيقها.

ويعكس الحال في التنظيم الرسمي، فإن القيادة في التنظيم غير الرسمي عادة ما لا تقتصر على فرد واحد، وهذا يعني تعدد القيادات وتعدد الجماعات غير الرسمية وكذلك الأنوار التي يقوم كل قائد بالاضطلاع بها. وتشمل هذه الأنوار الكثير من الأشياء مثل الحفاظ على وحدة الصف، حل مشاكل العمل أو تسهيل مهمة الاتصالات، حل المشاكل الشخصية... إلى آخره.

بالإضافة إلى ضرورة استيعاب معنى القيادة غير الرسمية والتظروف التي تساعد على ظهورها، فإنه يجب على الإدارة أيضا أن تكون واعية لمعنى "تماسك التنظيم غير الرسمي" وللآثار التي تتركها هذه الظاهرة على التنظيم الرسمي. يمكن تعريف "التماسك" بأنه تعبير عن درجة انجذاب الأفراد إلى الجماعة ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم فيها. فكلما زادت درجة الانجذاب وبالتالي الاحتفاظ بالعضوية، كلما زادت درجة تماسك الجماعة، والعكس صحيح. وعلى ذلك فإن الجماعة المتماسكة تتميز بدرجة مساهمة عالية من جانب أعضائها للعمل من أجل الصالح العام ومن أجل رفاهية الجماعة، وذلك بعكس الجماعة غير المتماسكة التي تضم أعضاء يحاول كل منهم العمل على تحقيق أهدافه الشخصية بغض النظر عن اتساقها أو تعارضها مع أهداف الجماعة.

وهناك فارقان أساسيان بين التنظيم غير الرسمي المتماسك والتنظيم غير الرسمي المفكك. ينحصر الفارق الأول في أن التنظيم المتماسك يستطيع تحديد قيم الجماعة وأهدافها وطرق تحقيقها بوضوح، في حين أن التنظيم المفكك لا يستطيع عمل ذلك. أما الفارق الثاني فإنه ينحصر في قدرة التنظيم المتماسك على التأثير على سلوك أعضائه وتوجيهها ناحية تحقيق أهداف الجماعة وذلك من خلال الالتزام بقيامها وأهدافها في حين لا يستطيع التنظيم المفكك عمل ذلك. إن أحد القيم الأساسية التي يقوم التنظيم غير الرسمي بتحديد بوضوح هي تلك التي تتعلق بالأداء، والتي تحدد وفقا لما تراه الجماعة أو وفقا لتعريفها لما هي الأداء المناسب.

وهنا تتبلور طبيعة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي، وكيف يمكن للأول المساهمة في تحقيق الثنائي لأهدافه أو إعاقته عن تحقيقها.

وعلى ذلك فإذا كان التنظيم غير الرسمي متماسكا فإنه يستطيع التأثير على أداء المنظمة إما صعودا أو هبوطا متوقفاً في ذلك على المستوى الذي يضع عنده التنظيم غير الرسمي أهدافه المتعلقة بالأداء بالمقارنة بمستوى الأداء الذي يحدده التنظيم الرسمي. فإذا ما حدد التنظيم غير الرسمي مستوى الأداء المناسب، كما يراه هذا التنظيم، بحيث يقع أسفل مستوى الأداء الذي يحدده التنظيم الرسمي، فإن أداء المنظمة كلها يصبح منخفضا، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمي بقيم الأداء التي يحددها هذا التنظيم ورغبتهم في عدم الخروج عليها. وبفلس المنطق إذا تماشت مستويات الأداء التي يحددها التنظيم غير الرسمي مع تلك التي يضعها التنظيم الرسمي، فإن أداء المنظمة كلها يصبح عاليا، وذلك لتمسك أعضاء التنظيم غير الرسمي بقيم الأداء التي يضعها له التنظيم غير الرسمي.

وعلى ذلك فإن دراسة المستوى الذي يضع عنده التنظيم غير الرسمي قيمه المتعلقة بالأداء لا شك يزيد من قدرة المدير على التنبؤ بأداء القسم أو الإدارة التي تتبعه وكذلك حصر الفجوة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. ومن الناحية الأخرى فإن التنظيم غير الرسمي المفكك بما يتصف به من قيم أداء غير واضحة ومن عدم التزام الأعضاء بمثل هذه القيم (عدم التطابق السلوكي) يضعف من قدرة المدير على التنبؤ بالأداء الإجمالي لقسمه أو إدارته نظرا لعدم ارتباط هذا الأداء بمعايير محددة وواضحة، ولكن لارتباطه بقدرات كل فرد والتي قد تتغير لأسباب عدة من وقت لآخر.

من كل ذلك يتضح أن أسلوب معالجة الأداء المنخفض للتنظيم الرسمي يتوقف على دراسة طبيعة التنظيم غير الرسمي، ذلك أن الارتفاع بمستوى الأداء في حالة وجود تنظيم غير رسمي متماسك تتطلب ضرورة العمل على تغيير الجماعة ذاتها، في حين أن الارتفاع بمستوى الأداء في حالة وجود تنظيم غير

رسمي، بشكل يتغلب، ضرورة العمل على تغيير كل فرد على حدة. وفي هذا الصدد فإنه يجدر بنا الإشارة إلى بعض الإرشادات العامة التي يمكن للإدارة الأخذ بها وهي:

١- لا يجب على الإدارة محاربة للتنظيم غير الرسمي، بل يجب الاعتراف به والعمل على زيادة درجة تماسكه وذلك بإتاحة الفرصة للقيادة غير الرسمية للظهور.

٢- ومن خلال القيادة الرسمية الفعالة، فإنه يمكن للإدارة العمل على تغيير التنظيم غير الرسمي. ويمكن أن يتحقق ذلك بفاعلية أكبر إذا استطاعت الإدارة كسب القيادة غير الرسمية إلى صفها، وبذلك يترك أمر تغيير أعضاء التنظيم غير الرسمي إلى قيادته.

٣- يعمل التنظيم غير الرسمي المتماسك على إتاحة قدر أكبر من الوقت للقيادة الرسمية للقيام بمهامها الأساسية المتعلقة بالتخطيط وتحديد طرق التنفيذ والرقابة وذلك بقيامه بتولى كافة التفاصيل الأخرى المتعلقة بالعمل نيابة عنها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة فاعلية القيادة الرسمية من ناحية وإلى خلق نوع من الالتزام من جانب العاملين بأهمية وضرورة تنفيذ الأعمال الموكولة إليهم بفاعلية أكبر من ناحية أخرى.

٤- إن اتباع مبدأ إشراك التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات في حدود معينة وكذلك إيجاد شبكات الاتصالات المناسبة بينه وبين التنظيم الرسمي أمر من شأنه أن يؤثر على مستويات الأداء بشكل أكثر إيجابية.

٥- يمكن للإدارة أيضا اتخاذ التنظيم غير الرسمي كقناة لإيصال كافة المعلومات إلى أعضائها. فإذا كانت هناك ثقة متبادلة بينهما فإن ذلك يزيد من فاعلية التنظيم غير الرسمي كأداة للاتصالات دون تسوية المعلومات المراد إيصالها.

٦- يمكن للإدارة أيضا زيادة فاعلية التنظيم غير الرسمي وذلك بإرجاع المعلومات اللازمة له عن أدائه حتى يمكنه تقييم ما تم إنجازه واقتراح ما يراه مناسبا كأجراء تصحيحي، وبذلك يصبح هذا التنظيم غير الرسمي عاملا مساعدا على إحداث التغيير المطلوب بنجاح.

ثانياً التفاوض

ترجع أهمية التفاوض إلى وجود تلك التنظيمات التي تعرف باسم النقابات العمالية، وعليه، فإن الفهم الصحيح لمشكلة التفاوض لا شك تبدأ بالفهم الصحيح لموضوع تواجد النقابات العمالية وكذلك أهدافها، وهذا سوف ما نتعرض له فى هذا الجزء وبنفس الترتيب.

١- النقابات العمالية وأهدافها وأثرها على الإدارة:

صاحب ظهور الثورة الصناعية وجود اختلافات بين مطالب فريتين أساسيين داخل المنظمة وهما الإدارة من ناحية والعمال من ناحية أخرى. وقد تعززت هذه الاختلافات بظهور مفهوم "المصنع" كبديل لنظام "الحرف" الذى كان سائداً قبل ظهور الثورة ذاتها. وقد أدى ظهور مفهوم المصنع إلى ظهور مفهوم جديد لعلاقة العامل بصاحب العمل. وبالمقارنة فإنه يمكن القول أن نظام الحرف كان يتسم بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلى:

- أن العلاقة بين العامل وصاحب العمل كانت علاقة التلميذ بأستاذه حتى أن كلمة "اسطى" ما هى إلا تحريف لكلمة "أستاذ". وهذا يدل على أن أحد الوظائف الأساسية لصاحب العمل كانت تتمثل فى نقل خبراته إلى العاملين معه حتى يستطيع أن يخلق منهم جيلاً من الصناع.
- كانت العلاقة بين العامل ورب العمل علاقة اجتماعية بحتة بمعنى أن صاحب العمل كان يتولى إطعام وإيواء العاملين معه وذلك بجانب تعليمهم أصول المهنة. الأكثر من هذا فقد كان الكثير من أصحاب الأعمال يقومون بتزويج بناتهم إلى هؤلاء العمال تأكيداً لقوة العلاقة الاجتماعية السائدة بينهم.

- لم تأخذ علاقة العمل بين العامل وصاحب العمل للشكل الرسمى، وبالتالي لم يكن هناك نظاماً محدداً بعدد معين من ساعات العمل للتواجد فى مكان العمل.

وعلى ذلك فقد أدى ظهور المصنع الى قلب هذه المفاهيم السابقة، الأمر الذى أدى الى بدء ظهور المشاكل المتعارف عليها حتى يومنا هذا بين العامل من ناحية وبين صاحب العمل من ناحية أخرى وبالإضافة إلى ذلك فقد أدى ظهور المصنع أيضا إلى خلق الشعور بالخوف من فقدان العمل نظراً لما صاحب ظهور المصنع من تطور تكنولوجى كبير أدى إلى إحلال الآلة محل العضلات البشرية، الأمر الذى أدى فى البداية إلى الاستغناء عن عدد كبير من العمال.

لكل هذه الظروف مجتمعة بدأ العمال فى التجمع وذلك للحفاظ على مصالحهم وقد أخذ هذا التجمع شكل النقابة العمالية التى تستطيع أن تقف أمام الإدارة لحماية أعضائها. ومن الناحية التاريخية فقد شهد العالم الصناعى فترات صراع كثيرة بين النقابات العمالية من ناحية وبين الإدارة من ناحية أخرى. ومما هو ثابت تاريخيا فقد أخذ هذا الصراع شكلا دمويا حتى أن الإدارة كانت تلجأ إلى وسائل غير مشروعة للتخلص من العمال وممثلهم.

وقد ساد هذا الصراع فترة زمنية طويلة انتهت بخصول العمال على حقهم فى تكوين النقابة التى تمثلهم. وفى الولايات المتحدة على سبيل المثال استقر وضع النقابات العمالية بشكل مؤكد بصور مرسوم تافت هارتلى Taft Hartley فى عام ١٩٤٧. وباستقرار الوضع النقابى للعاملين أصبح لهم حق تنظيم أنفسهم فى شكل نقابة عمالية، كما أصبح لهذه النقابة العمالية الحق فى التفاوض الجماعى نيابة عن أعضائها فى مواجهة الطرف الآخر وهو الإدارة. وقد أدى ذلك كله فى النهاية الى أن أصبح التفاوض مع النقابات العمالية أحد الأنشطة الأساسية التى تمارسها إدارة الأفراد. ونظراً لازدياد ما تتمتع به النقابة العمالية من قوة بمرور الوقت، فقد أصبح من الضرورى على إدارة المنظمة ممثلة فى إدارة الأفراد بها ضرورة التعامل بفاعلية كبيرة مع النقابة العمالية وترجع أهمية ذلك إلى أن لكل طرف أهدافه والتى قد تتعارض مع أهداف الطرف الآخر.

وبغض النظر عن التضارب بين أهداف النقابة العمالية من ناحية وأهداف الإدارة من ناحية أخرى فإنه يمكن القول أن الوجود النقابي استطاع أن يحدث بعض التأثيرات الهامة على الإدارة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

١- استطاع الوجود النقابي أن يفرض قيда أساسيا على حرية الإدارة فى اتخاذ العديد من القرارات وخاصة تلك التى تتعلق بالأجور والحوافز وساعات العمل وظروف العمل المادية الأخرى بشكل عام وذلك بالإضافة الى تلك للقرارات التى تتعلق بالفصل والتأديب.

٢- استطاع الوجود النقابي أن يرغم الإدارة على ضرورة اتباع مبادئ ثابتة لا تتغير حين التعامل مع العاملين. ولا شك أن ذلك يعتبر قيда على حرية الإدارة على الحركة من ناحية، إلا أنه يعتبر أيضا وسيلة من وسائل القضاء على التحيز الشخصى فى التعامل مع العاملين. ولا شك أن توحيد المعاملة لا يعنى معاملة الجميع بنفس المعيار بغض النظر عن الاختلافات المادية بينهم، ذلك أن التوحيد يعنى ضرورة الأخذ فى الاعتبار لكافة القرارات المادية بين الأفراد حين التعامل معهم.

٣- كذلك أدى الوجود النقابي الى تحسين وتطوير سياسات الأفراد بالمنظمات المختلفة. ويرجع ذلك إلى زيادة درجة وعى الإدارة بدوافع وحاجات الأفراد من ناحية وكذلك إلى ازدياد درجة وعى العمال ونقاباتهم بأية مخالفات قد ترتكبها الإدارة من ناحية أخرى. فعلى سبيل المثال يمكن القول أن سياسات الأفراد وخاصة فى مجالات التوظيف والترقية والنقل أصبحت تتسم بدرجة عالية من الموضوعية. كذلك يمكن القول أن إدارة الأفراد استطاعت أن تطور جميع سياسات التدريب الخاصة بالمشرفين بها وذلك بهدف الإقلال من معدلات الشكاوى والقضايا المرفوعة ضد المنظمة.

٤- كذلك أدى الوجود النقابي إلى تسهيل مهمة الإدارة في التعامل مع العاملين، وهذا يعنى أنه قد يكون من الأسهل التعامل مع عدد محدود من العاملين وهم متملى النقابة بدلا من التعامل مع مجموعة العاملين بالكامل. وقد أدى ذلك إلى وجود نوع من التعاون المشترك بين الإدارة ومتملى العمال متمثلا فى شكل اللجان الاستشارية المختلفة التى تقوم بمحاولة التوصل إلى التفاهم المشترك بشأن العديد من الموضوعات قبل طرحها فى شكل قضايا.

٥- كذلك أدى الوجود النقابي إلى تركيز سلطة اتخاذ القرارات فيما يتعلق بشئون العاملين فى أيدى فئة قليلة. ولا شك أن مثل هذا التركيز يودى إلى تسهيل مهمة إدارة الأفراد بشكل عام داخل المنظمة، كما أنه يودى إلى اتخاذ المواقف الموحدة بشكل إيجابى فى النهاية.

صلىات التفاوض:

تقوم النقابات العمالية بالتفاوض مع الإدارة فيما يتعلق بكل ما يهم العاملين.

هذا ويمكن حصر موضوعات التفاوض بشكل عام فيما يلى:

- ١- التعريف الدقيق بحقوق الإدارة
- ٢- التعريف الدقيق بحقوق النقابة
- ٣- أساليب حل المنازعات العمالية.
- ٤- حق الإضراب والظروف التى يستخدم فيها هذا الحق

٥- التحديد الدقيق لأنشطة النقابة مثل:

- الرسوم النقابية
- ممثلى العمال
- النشرات النقابية

٦- التحديد الدقيق للأجور وتشمل:

- الهيكل العام للأجور
- الهيكل العام للتعديلات فى الأجور
- تقييم الوظائف
- الحوافز المادية ودراسات الوقت
- الأجور المرتبطة بورديات العمل
- المكافآت

٧- التحديد الدقيق لوقت العمل ويشمل:

- ساعات العمل العادية
- الاجازات
- العوامل المنظمة لساعات العمل الاضافية
- الاعانات
- فترات الراحة
- فترات تناول الواجبات

٨- حقوق العاملين وتشمل:

- قواعد الانتمية
- النقل
- الترقى
- الاستغناء

٩- الاتضباط ويشمل كل ما يتعلق بالجزاءات التأديبية ابتداء من لفت النظر وحتى الفصل.

١٠- الشكاوى والدعاوى القضائية وكيفية معالجتها.

١١- الامور المتعلقة بالصحة والعلاج الصحى والامن الصناعى.

١٢- التأمين والمعاشات.

يتضح مما سبق أن هناك موضوعات معينة عادة ما تكون محورا لعملية التفاوض، الا أن تحديد هذه الموضوعات لا يعتبر أمرا كافيا لضمان نجاح عملية التفاوض فى حد ذاتها، ذلك أن عملية التفاوض تمر بعدد من الخطوات التى يجب على كلا الطرفين أن يتقنهما جيدا. ولا شك أن القدرة على فهم هذه الخطوات يتطلب نوعا من المعرفة الأساسية بالأنماط السلوكية للمتفاوضين. وترجع أهمية ذلك إلى أنه بغض النظر عن موضوعية عملية التفاوض فإن النجاح فى الوصول إلى الأهداف المرجوة لكل مفاوض تتوقف على أسلوبه ومهارته فى إدارة المفاوضات مع الطرف الآخر.

ومن هنا فإنه يمكن القول أن فاعلية الأطراف المتفاوضة تتوقف على مدى الإلمام بالخطوات المختلفة التى يجب أن تتضمنها عملية التفاوض بكل ما فى ذلك من زوايا نفسية.

القيادة والبحوث

بالرغم من توافر الأساليب والأدوات التي تمكن إدارة الأفراد من تنمية القوى العاملة بالمنظمة، إلا أن العبرة في النهاية لا تربط بتوافر هذه الأدوات والأساليب بقدر ما تربط بوجود قيادة فعالة قادرة على استخدامها الاستخدام الأمثل. أضف إلى ذلك أن تنمية القوى العاملة أيضا تتوقف على مقدار ونوع البحوث التي يتم عملها لدخل المنظمة في مجال الأفراد، ذلك أن مثل هذه البحوث تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق نحو حل العديد من المشاكل التي قد تؤدي في النهاية إلى تنمية القوى العاملة بالمنظمة.

القيادة

لا تعتبر القيادة حكراً على مدير إدارة الأفراد، بل أنها تعتبر إحدى المسؤوليات الأساسية التي تربط بعمل كل من يشغل منصب رئاسي داخل المنظمة. إلا أنه من الناحية الأخرى يمكن القول أن المدير التنفيذي عادة ما يصرف كل جهوده نحو التنفيذ الفعلي لمهام عمله متبعاً نفس الأساليب القيادية التي تعود عليها دون الانتباه إلى ما يستجد في مجال القيادة من أساليب جديدة. لا يعني ذلك القول أن المدير التنفيذي إنسان غير ناجح في عمله، وإنما يعني ذلك أنه يمكن له أن يكون أكثر نجاحاً في عمله إذا ما استوعب كل ما هو جديد في مجال القيادة الفعالة. وبصفة عامة فإنه عادة ما ينظر إلى مدير الأفراد باعتباره أحد الخبراء المتخصصين في مجال دراسات القيادة، ليس لأنه أكثر المديرين كفاءة ولكن لكون مثل هذه الدراسات تقع في نطاق خبرته المتخصصة.

وكتطبيق أخير على مفهوم القيادة في علاقته بتنمية القوى العاملة فإنه يمكن القول أن نجاح مدير الأفراد أو أي مدير آخر لدخل المنظمة في مجال تنمية القوى العاملة إنما يتوقف على مدى فاعلية أسلوبه القيادي في قيادة مروضيه، وذلك بافتراض توافر قدر كاف من المعلومات فيما يتعلق بأدوات وأساليب التنمية.

البحوث:

لا تعتبر البحوث في مجال الأفراد من الأنشطة الشائعة في إدارات الأفراد بالمنظمات. وقد يرجع ذلك إما إلى الجهل بأهمية هذه البحوث أو إلى عدم الإيمان بها نظرا لما يترتب عليها من أعباء مالية إضافية. لذلك فإن مثل هذا النشاط عادة ما يوجد في إدارات الأفراد بالمنظمات الكبيرة الحجم، ليس رغبة منها في إنفاق أموالها بلا مبرر ولكن إيمانا منها بأن مثل هذه التكلفة لها ما يبررها من عائد وخاصة في الأجل الطويل.

وفي مجال الأفراد فهناك العديد من البحوث التي يمكن إجراؤها والتي تهدف في النهاية إلى تنمية أفراد القوى العاملة نظرا لما لهذه البحوث من علاقة وطيدة بحل مشاكل العاملين. هذا وسوف نسوق بعض الأمثلة الدالة على مثل هذه البحوث:

- دراسة ظاهرة الغياب
 - دراسة ظاهرة التأخير عن العمل
 - دراسة ظاهرة دوران العمالة
 - دراسة ظاهرة التمارض
 - دراسة ظاهرة حوادث العمل
- هذا ويمكن القول أن دراسة مجالات البحوث السابق ذكرها إنما ترتبط بحسن صيانة أفراد القوى العاملة، إلا أنه بالإضافة إلى ذلك فهناك بعض الأنواع الأخرى من البحوث والتي ترتبط مباشرة بمفهوم تنمية القوى العاملة مثل:
- دراسات الدافعية ودوافع العمل.
 - دراسات الرضاء والحالة المعنوية.
 - الدراسات الخاصة بالاحتياجات التدريبية بالمنظمة
 - الدراسات الخاصة بوضع أنظمة موضوعية للتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة.
 - الدراسات الخاصة بالإنتاجية وذلك على مستوى المنظمة والإدارة والقسم والفرد العامل.
 - الدراسات الخاصة بسوق العمالة وكذلك الدراسات المقارنة مع المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.
 - وفي جميع هذه الدراسات فإن العبرة ليست بعملها ولكن بالدقة فسي عملها وذلك بالإضافة إلى وضع نتائج هذه البحوث موضع التطبيق العملي السليم.

الفصل التاسع

مصطلحات أساسية في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

• المصطلحات الأساسية في مجال الدراسة.

• أسئلة مختارة على محتوى الكتاب.

مصطلحات أساسية

في مجال دراسة إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

تخدم دراسات وتحليلات وإحصائيات القوى العاملة متخذى القرار والخبراء والمتخصصين في مجالات السكان والتعليم والتدريب فضلا عن مخططي القوى العاملة ولرئيسيها والمتخصصين فيها وذلك على مستوى المنشآت والمستوى القومي الدولي أيضا ..

وحرصا على دلالتها ومعانيها للجميع. نستعرض في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات الأساسية المستخدمة في مجال تخطيط القوى العاملة وهي كالآتي:-

القوى العاملة على المستوى القومي:

وتمثل مجموع السكان في سن العمل وتشمل غالبا الفئة العمرية التي تتراوح بين ١٥ إلى ٦٥ سنة ذكورا وإناثا يعملون أو عاطلون عن العمل بشروط أن يكونوا قادرين على العمل ويرغبون فيه وجادون في البحث عنه كما يطلق عليهم أيضا السكان في سن العمل.

القوى العاملة الفعالة

ونتناول الشريحة الفعالة من السكان والتي تعمل فعلا ومسجلة بقوائم العمل والأجور في كافة الأنشطة الاقتصادية والخدمية والمهنية المختلفة بغض النظر عن أعمارهم وتمثل هذه الشريحة الجانب الاقتصادي الفعال من السكان.

المعاليين من السكان:

ويعبر ذلك المصطلح عن الجانب الغير فعال ولا يعمل من السكان كالأطفال وطلبة المدارس والجامعات وكبار السن غير العاملين وربات البيوت وتضيف بعض النظم الاقتصادية إليها بعض الفئات الأخرى كالعاملين بالقطاعات

المسلحة (وبصفة شخصية ومن وجهة نظرنا نرى أن القوات المسلحة تدخل ضمن القوى العاملة الاقتصادية الفعالة بما توديه من خدمات وإنتاج مدنى يخدم المجتمع ويضيف إليه اقتصاديا) ويدل على ذلك ما يؤديه جهاز الخدمة الوطنية التابع للقوات المسلحة المصرية من خدمات وإنتاج للمجتمع المصرى. ويتسبب هذه الفئات التى لا تعمل إلى القوى العاملة الفعالة تكون نسبة الإالة فى المجتمع. وارتفاع نسبتها مؤشر سلبى اقتصاديا .. وانخفاضها يؤكد زيادة فاعلية السكان.

بيئة العمل الخارجية:

وتشمل القوى العاملة المتاحة فى سوق العمل بلوغياتها المختلفة ومستوياتها ومخرجات المؤسسات التعليمية والتدريبية والمخزون من العمالة وفائض المنشآت ومخزون المهارات المتاحة وحركة الهجرة الداخلية والخارجية والتركيبية السكانية وتوزيعها بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والاقتصادية السائدة والتى لها انعكاسات مباشرة على العمل.

بيئة العمل الداخلية:

وتشمل كافة العوامل المؤثرة فى العمل داخل المنشأة مثل درجة آلية العمل ومستوى التكنولوجيا المطبقة به ودرجة مخاطر الصناعة وأمراض المهنة ونوعية وطبيعة الخامات المستخدمة وتشمل أيضا نظم الإدارة والقواعد المنظمة للأجور والحوافز وساعات العمل الأساسية والإضافية وعدد ومدد الراحة والأجازات ويمتد أيضا إلى التهوية والإضاءة والخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية وأساليب صيانة القوى العاملة ووسائل السلامة والصحة المهنية بالمنشأة.

تخطيط القوى العاملة على مستوى المنشأة:

ويشير إلى كافة أساليب تحقيق التوازن بين جانبي العرض والطلب من العمالة .. أى تحديد الاحتياجات الفعلية من العمالة والأساليب المثلى لتدبيرها والبدائل المتاحة فى ضوء تحليل دقيق لجانبى العرض الحالى المتاح والطلب الأمثل للعمل المحقق للأهداف فى إطار من الترشيح لهياكل العمالة وهياكل التنظيم .. وتشمل ألياتها تحديد جانب الطلب ثم تحليل جانب العرض الداخلى المتاح للتعرف على الاحتياجات المطلوب تدبيرها من العمالة .. وانتهاء بالأساليب الملائمة لتحقيق هذا التوازن بين العرض والطلب واستمراريتها.

معدل دوران العمالة العمل:

ويتم استنتاجها من خلال التعرف والتنبؤ بأعداد ومستويات العمالة المنتظر فقدانها خلال فترة زمنية محددة وهى نفسها الفترة المحددة لتخطيط القوى العاملة وكذلك تحديد الآثار الناتجة عن فقد هذه العمالة .. ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل هياكل العمالة السابقة واتجاهاتها ومعدلات التغيير فيها والعوامل والمعايير المؤثرة عليها لمعرفة معدلات التغيير المتوقعة فى العمالة الحالية.

أسباب فقد العمالة:

وتتمثل أسباب الفقد الرئيسية فى نهاية الخدمة بأشكالها المختلفة والفصل والتعاقد مع الغير والتنقلات والترقيات وتغيير المسار الوظيفى للعاملين بالمنشأة.. وارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمالة يشير إلى درجة الرضا والتوافق كما يشير إلى درجة الاستقرار داخل المنشأة.

مؤشرات اتجاه العمالة:

وتعنى دراسة التغيرات التى حدثت فى خصائص وتركيب القوى العاملة فى الماضى بهدف التنبؤ باتجاه المستقبل .. وذلك للتعرف على حجم الفقد مستقبلا من العمالة ومعدلاته وبالتالي التحديد الدقيق بقدر الإمكان بالاحتياجات المستقبلية من خلال التعرف بالمتغيرات المتوقعة حدوثها على العمالة.

قوة العمل الكلية:

وتشير إلى إجمالي العاملين بالمنشأة الموجودين فعلا والمسجلين بها ويتقاضون أجورا بالإضافة إلى قوة العمل غير الفعالة (معارين - منتدبين - مرضى ومصابي عمل - مجندين - إجازات بدون أجر) وبالتالي فالمصطلح يعنى قوة العمل الكلية فى المنشأة.

المواقف الحالية للعمالة:

ويشمل التحليل الدقيق والتفصيلي للعمالة الموجودة بالمنشأة من حيث العدد - الخصائص - التركيبية (وعناصره هى البيانات الشخصية، العمر، الأعمال التى مارسها، المستويات التعليمية، المهن، المهارات الخاصة، المعارف والقدرات العقلية) ويكون ذلك من خلال تجميع وتحليل البيانات التى تتضمنها الهياكل التحليلية للعمالة.

قوة العمل بالمنشأة أو القوى العاملة على مستوى المنشأة:

وتتمثل فى مجموعة الوظائف أو المهن أو الأعمال والتخصصات على كافة مستويات التنظيم مقابل أجر (بأشكاله المختلفة) ويرتبطون بها بعلاقة عمل قانونية وفعلية، وهكذا يدخل فى إطار قوة عمل كل العاملين بالمنشأة.

مخرجات سوق العمل:

تشمل مخرجات المؤسسات التعليمية بمستوياتها وتخصصاتها المختلفة + الأميين فى سن العمل + المتسربين من التعليم وفى سن العمل أيضا + فائض العمالة بالمنشآت الاقتصادية القائمة + الباحثين عن فرص عمل أفضل.

الكفاية الإنتاجية:

وتعنى الاستغلال الأمثل للطاقات والموارد المتاحة .. أى أقصى استغلال لكافة عناصر الإنتاج بهدف الوصول لأفضل وأعلى إنتاج ممكن بأفضل جهد وأقل فاقد وتنظيمها المعاملة الإيجابية:

الكفاية الإنتاجية = المخرجات - المدخلات (استثمارات + مواد + عمل) هذا وتحقيق كفاية إنتاجية أفضل يتم من خلال زيادة الإنتاج مع خفض أو ثبات المدخلات .. أو ثبات المخرجات (الإنتاج) مع خفض المدخلات .. أو زيادة المخرجات بنسب أعلى من زيادة المدخلات.

معدلات الأداء:

وتعنى معيار أو مقياس يعد مسبقاً لقياس وتقييم الأداء الفعلى للفرد أو للوحدة أو للمنظمة ككل بحيث يقارن الأداء الفعلى بالأداء المستهدف بأسلوب علمى موضوعى وواقعى للتعرف على أسباب الاختلاف وعلاجه بهدف رفع وتحسين الإنتاجية وتنظيمه المعادلة الآتية:

الأداء = القدرة على العمل × الرغبة × الحافز (مادى/معنوى).

هذا وعلى قدر دقة تحديد معايير قياس الأداء تكون كفاءة الحكم على الإنجازات والأهداف المحققة وللتعرف على نقاط الضعف وإزالة أسباب القصور لتصحيح مسار العمل .. كما تخدم معايير تقييم الأداء ورسم سياسات وبرامج الإنتاج ونظم الأجور والحوافز وكذلك دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.. بالإضافة إلى توفير المعلومات اللازمة لتخطيط القوى العاملة والتنمية البشرية داخل المنظمة.

درجة الفعالية:

وتعنى درجة نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها خلال الفترة الزمنية المحددة لها من خلال الوسائل المتاحة وبالتكلفة المخططة أو المستهدفة.

الإنتاجية:

هى أقصى كفاءة استخدام ممكنة للمدخلات المتاحة لتحقيق أكبر قدر من المخرجات خلال فترة زمنية محددة.

الكفاءة:

تعتبر مقياس لكفاءة التشغيل الاقتصادي الأمل لعناصر الإنتاج داخل المنظمة من خلال تحقيق عاملين رئيسيين هما جودة الإنتاج وانخفاض تكلفته أيضا. أما كفاءة الفرد فتتوقف على ما يتمتع به من معلومات ومعارف ومهارات وقدرات تمكنه من أداء عمل بعينه .. وبالتالي فهي تستند على قدراته المعرفية والعلمية والعملية واتجاهاته الوجدانية ثم فعاليته التي تتمثل في إنتاجيته الفعلية التي تكون قابلة لقياس كفاءته وتقييم أدائه للأدوار المسندة إليه.

ترتيب وتقييم الوظائف:

ويتناول أمس ومبادئ تحليل وتوصيف الوظائف وإدراجها في مجموعات نوعية وفئات وظيفية تختلف باختلاف أعباء وصعوبات أدائها وما يسند إليها من واجبات ومسئوليات وتكون أساسا عادلا لتقييم كل وظيفة وما تحصل عليه من أجور وحوافز أخرى من خلال الربط بين الأجر والأداء كما تكون أساسا موضوعي وعلمي في تحديد مطالب شغل كل وظيفة ومطالب التأهيل إليها من تأهيل علمي ومعلومات ومعارف ومهارات وخبرات نظرية وعملية ومدة ومستوى كل منها .. وبالتالي فهي تسهم في وضع الموظف أو العامل المناسب في العمل الملائم لإمكاناته .. كما تسهم في تنظيم العلاقة بين العامل وصاحب العمل وتكون أساسا جيدا لقياس وتقييم الأداء ومتابعة وتحديد الأجر العادل والمناسب لها.

التمكين :

أحد أنشطة التوظيف، وهو عملية وضع العامل في المكان والعمل الذي يناسبه من حيث التأهيل العلمي والخبرة السابقة واللياقة البدنية والتوافق المهني، هذا وتعد متطلبات الوظيفة أولاً ثم يتم تمكين من تتوافر فيه هذه المتطلبات عليها.

توصيف الوظائف:

ويشمل تحليل العمل الذى يؤدي من خلال مكوناته المختلفة والتي تشمل واجبات الوظيفة والسلطات الممنوحة للأداء ومسئوليات إتمام هذه الواجبات وظروف العمل المادية والإشراف الواقع على الوظيفة ونطاق إشرافها على وظائف أخرى وموقع الوظيفة فى الهيكل التنظيمى للمنشأة، وبالتالي متطلبات شغل الوظيفة أو التسكين عليها.

تقييم الوظائف:

وهو تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الوظائف بالمنظمة وكذلك تحديد القيمة المادية لها (الأجر) الذى يرتبط ويتوافق مع أعباء الوظيفة ذاتها ومستواها داخل الهيكل.

التدريب:

هو تلك العملية المنظمة المستمرة التى تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وأفكار وآراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً وذلك بهدف زيادة كفاية العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاية الوحدة أو المنظمة التى يعملون فيها تحقيقاً لأهدافها فى إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع.

مجموعة أسئلة مختارة فى مجال تخطيط القوى العاملة

س: أكتب باختصار حول أهم المؤشرات السكانية فى مصر والتي تجعل من تخطيط القوى العاملة حتمية واجبة لتحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية على المستوى القومى؟

س: أذكر باختصار أهداف الاستخدام فى ظل سياسات التنمية موضحا العلاقة بين السكان والتنمية؟

س: عرف التخطيط موضعاً أهميته وأنواعه ومقوماته الأساسية؟

س: تعدد تعريفات تخطيط القوى العاملة .. تناول بالتفصيل تعريف شامل لكافة وظائف وأهداف تخطيط القوى العاملة؟

س: تكلم عن كيفية تخطيط القوى العاملة بجوانبه الثلاث- (جانب العرض- جانب الطلب - معايير معالجة احتياجات التوازن بينهما)؟

س: تناول بالتفصيل العناصر العملية لتخطيط القوى العاملة بالمنشأة؟

س: تناول باختصار أهم أساليب تحقيق التوازن بين العرض والطلب فى القوى العاملة بالمنشأة؟

س: أذكر باختصار العوامل أو الأسس التى تحكم وتؤثر على عمل مخططى القوى العاملة بالمنشآت؟

س: تناول باختصار أهم مشكلات تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى؟

س: تناول بالشرح تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها موضحاً خطواتها ودورها فى عمل مخطط القوى العاملة بالمنشأة؟

س: تناول بالشرح أهمية العنصر البشرى وأهم خصائصه ومميزاته؟

س: تناول باختصار أهم مستويات تخطيط القوى العاملة؟

س: أذكر أهم أنواع هياكل تحليل العمالة والهياكل التنظيمية واستخداماتها فى مجال ترميد وتخطيط وموازنة القوى العاملة؟

س: تناول تعريف التدريب وأهم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية؟

س: أذكر باختصار الفرق بين التعليم والتدريب المخطط وأهم سمات السياسات التدريبية وشروط التدريب الجيد وأنواعه وانعكاساته على الفرد والمنشأة؟

س: أكتب باختصار عن طاقات الإنسان العامل ودور المنشأة فى دعم كل منها وطبيعة الاستثمار فيها؟

س: تناول باختصار أهم خصائص المشروعات الصغيرة التى تستخدم تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى موضحا دور الدولة فى دعم هذه الصناعات؟

س: قارن بين التعليم والتدريب وخصائص وتأثير كل منها فى عمل مخططى القوى العاملة؟

س: تناول بالشرح أهمية إدارة الموارد البشرية وأهم ووظائفها ؟

س: عرف إدارة الموارد البشرية موضحا أهميتها وعوامل تحديد الاحتياجات البشرية داخل المنشأة وأهم مصادر العمالة الداخلية والخارجية؟

س: أكتب نبذة صغيرة عن المفاهيم التالية وإسهام كل منها فى مجال التنمية البشرية - ثم تناول ثلاث منها بالتفصيل؟

- مفهوم الجودة الشاملة وأهم أبعادها.
- الكفاية الإنتاجية وندرة الموارد.
- التكنولوجيا الحديثة.
- طاقات الإنسان العامل ودعمها وصيانتها.
- المشروعات الصغيرة.
- تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها.
- التدريب بأنواعه المختلفة.

س: أكتب مذكرات مختصرة عن المصطلحات التالية؟

- مستويات تخطيط القوى العاملة.
- البيئة الداخلية للعمل والبيئة الخارجية.
- عناصر تحليل الموقف الحالي للعمالة.
- السكان في سن العمل.
- قوة العمل الفعالة وقوة العمل غير الفعالة بالمنشأة.
- الجزء الاقتصادي الفعال من السكان.
- قوة العمل بالمنشأة.
- وقت ومحتوى العمل الأساسي ووقت ومحتوى العمل المضاف والوقت الكلى للأداء.
- الفرق بين الإنتاجية والإنتاج والأداء والفاعلية.
- الطلب من العمال.
- العرض الداخلي المتاح للعمالة بالمنشأة.
- الاحتياجات من العمالة.
- اتجاه العمالة.
- دوران العمالة.
- أسباب الفقد في العمالة بالمنشآت.
- معدلات الإعاقة وتأثيرها على الاقتصاد القومي.

بيان المراجع العربية

- مجموعة محاضرات تخطيط القوى العاملة للأستاذ الدكتور محمد كمال مصطفى خبير تنمية القوى العاملة بجامعة الدول العربية وجامعة عين شمس.
- محاضرات التدريب وأهميته، مفهومه، خصائصه، أنواعه للأستاذ الدكتور عماد الدين حسن مدير عام المؤسسة الثقافية العمالية ونائب رئيس الجامعة العمالية.
- كتاب استخدام وتنمية الموارد البشرية في مصر - للدكتور صلاح أيوب - سلسلة معهد الثقافة السكانية.
- كتاب السكان وتخطيط القوى العاملة وتنمية الموارد البشرية - للدكتور سلمى أحمد الكاشف سلسلة معهد الثقافة السكانية.
- كتاب السكان والتنمية - للدكتور عزت البنداري - سلسلة معهد الثقافة السكانية.
- كتاب إدارة جودة الإنتاج - للدكتور فوزى شعبان مذكور - كلية التجارة بجامعة القاهرة.
- كتاب إدارة الموارد البشرية - للدكتور أحمد صقر عاشور - كلية التجارة بجامعة الإسكندرية.
- كتاب تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق - للدكتور منصور أحمد منصور - جامعة الكويت.
- كتاب قرارات في تنمية الموارد البشرية - للدكتور منصور أحمد منصور - جامعة الكويت.
- مجموعة تقارير التنمية لأعوام ١٩٩٣ - ١٩٩٤ - ١٩٩٥ الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - مركز دراسات الوحدة العربية.

- كتاب مقدمة فى تخطيط القوى العاملة - للدكتور عبد الوهاب إبراهيم.
- كتاب السكان وتخطيط وتنمية الموارد البشرية فى العالم العربى الأساليب والمنهجيات للسادة نبيل خورى وآخرين - المكتب الأقليمى لمنظمة العمل الدولية ومعهد الدراسات والبحوث الإحصائية بجامعة القاهرة.
- سلسلة مجلة تنمية المجتمع التى تصدرها مؤسسة فريدريش أيبرت الألمانية.
- كتاب تخطيط وتنمية الموارد البشرية - تأليف راسل ج دافيز - ترجمة سمير لويس سعد وأحمد محمد التركى - مراجعة وتقديم الدكتور فؤاد البهى السيد.
- كتاب الإدارة والاتصال - للدكتور نبيل عبد الحميد عشوش عام ١٩٩١.
- حنفى محمود سليمان، مقدمة فى المفاهيم السلوكية - أسلوب ميرمج، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩.
- التعداد العام للسكان والإسكان، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء - القاهرة.

المراجع الأجنبية

- Carter, A.M., Theory of Wages and Employment, Homewood, ILL., R. D. Inc., 1959.
- Craig, R. L. & Others, editors, Training and Development Handbook, New York, Mc. Graw Hill Book Co., 1967.
- Dalton, G. W. & Others, Organizational Change and Development,, Homewood, ILL., R. D. Inc., 1970.
- Heckman, I. L. & Huneryager, S. G. Human Relations In Managment, Chicago, South – Western publishing 10., 1960.
- Knowles, W. H., Personnel Management, A Human Relations Approach, New York, American Book Co, 1955.
- Katz. D. & Kahn, R., The Social Psychology of Organiza tions, New York, John Wiley and Sons, Inc., 1967.
- Odiorne, G., Personnel Administration By Objectives., Homewood, ILL., R.D. Irwin, Inc., 1971-
- Sayles, L.R., Managrial Behavior, New York, Mc. Graw Hill book Co., 1964.
- Yoder, D., Personnel Management and Industrial Relations, Englewood Clitts, N. J., Prentice Hall, 1955.

الفهرس

رقم الصفحة

الموضوع

المقدمة ٥

الفصل الأول

- ٩ السكان كمنخل لتخطيط القوى العاملة
- ١١ * العلاقة بين السكان والتنمية
- ١٢ * خصائص السكان في مصر
- ٣١ * التزامات تترض حتمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية في مصر
- ٣٣ * أهمية العنصر البشرى (مميزاته وأهميته في الدول النامية)
- ٣٩ * أساليب تحقيق الاستخدام الأمثل للثروة البشرية في مصر

الفصل الثانى

- ٤١ التخطيط ومفاهيم أساسية في مجال تخطيط القوى العاملة
- ٤٣ * التخطيط
- ٥٩ * تخطيط القوى العاملة
- ٧١ * مفاهيم أساسية في مجال تخطيط القوى العاملة
- ٧٧ * العمليات الأساسية في تخطيط القوى العاملة
- ٨٢ * أهم أساليب تحقيق التوازن بين العرض والطلب
- ٨٤ * الخرائط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة

الفصل الثالث

- التخطيط للتدريب وبرامجه ومعايير تحديد الاحتياجات التدريبية. ... ٩١
- * أهم سمات خطط ومسابقات التدريب ٩٥
- * تعريف التدريب ٩٧
- * شروط وخصائص التدريب ١٠١
- * أهداف التدريب ١٠١
- * أنواع التدريب ١١١
- * تخطيط وتقييم ومتابعة التدريب ١١٣
- * كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ١٢١
- * عوامل نجاح التدريب ١٢٧

الفصل الرابع

- مفاهيم حديثة تسهم في تخطيط القوى العاملة ١٢٩
- * المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تخطيط القوى العاملة. ... ١٣١
- * الكفاية الإنتاجية وندرة الموارد ١٣٥
- * طاقات الإنسان العامل ١٣٦
- * مفاهيم حديثة للجودة الشاملة ١٣٨
- * تقييم وترتيب الوظائف واختيار شاغليها ١٤٣

الفصل الخامس

- إدارة الموارد البشرية ١٤٧
- * مصادر الموارد البشرية ١٥٠
- * أهمية الموارد البشرية ١٥١
- * وظائف إدارة الموارد البشرية ١٥٢
- * عوامل تحديد الاحتياجات البشرية للمنشأة ١٥٤

الفصل السادس

١٥٥	توظيف القوى العاملة
١٥٧	أولاً: سياسات التوظيف
١٦٢	ثانياً: دراسة مصادر العمل
١٦٥	ثالثاً: الاختيار
١٨٣	رابعاً: التسكين

الفصل السابع

١٨٥	صيانة القوى العاملة
١٨٨	* الأجور والمرتبات
١٩٧	* توصيف الوظائف
٢٠٠	* تقييم الوظائف
٢٠٥	* الأجور والحوافز
٢١١	* النقل والاستغناء والتزويل والفصل
٢١٣	* الرعاية الصحية والأمن الصناعي

الفصل الثامن

٢٢١	تنمية القوى العاملة
٢٢٤	* تقييم الأداء
٢٣٨	* التدريب
٢٥٣	* الترقى
٢٦٠	* العلاقات الاجتماعية
٢٧٥	* القيادة والبحوث

الفصل التاسع

مصطلحات أساسية وأسئلة مختارة في مجال دراسة إدارة الموارد

- ٢٧٧ البشرية وتخطيط القوى العاملة
- ٢٧٩ *المصطلحات الأساسية
- ٢٨٦ * أسئلة مختارة على محتوى الكتاب
- ٢٨٩ * المراجع



بحث أعمال السنة
مادة إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة

اسم الطالب : المجموعة:
فرع الجامعة: الرقم :

اكتب في ثلاثة فقط من الموضوعات التالية:

- ١- عرف تخطيط القوى العاملة ثم تناول باختصار تحليل جانبي العرض والطلب وتحديد الاحتياجات من العمالة وأهم أساليب تحقيق التوازن بينها ؟
 - ٢- تناول باختصار تعريف التدريب الجيد وأنواعه وشروطه وخطوات تحديد الاحتياجات التدريبية ؟
 - ٣- قارن بين مشكلات عمل مخططي القوى العاملة على المستوى القومي العلم وعلى مستوى المنشآت ؟
 - ٤- تناول باختصار أهمية الموارد البشرية وتعريف إدارتها ووظائفها وعوامل تحديد الاحتياجات البشرية ومصادر الحصول عليها؟
 - ٥- تناول أهم صور صيانة القوى العاملة وتنميتها؟
 - ٦- تناول بالشرح الهياكل أو الخرائط التنظيمية وهياكل تحليل العمالة وأنواع كل منها واستخداماتها ؟
- ملحوظة: لحضور المحاضرات والمشاركة الفعالة في الحوار داخل قاعة المحاضرات دور رئيسي في درجة أعمال السنة بالإضافة إلى الإجابة على النموذج الموضح بهاليه ؟

مع تمنياتنا بالتوفيق والنجاح ،،





موبائل : ۰۱۰/۶۵۶۱۴۸۲